



www.CarGeek.ir

www.CarGeek.ir

# الزامات ارائه خدمت در مراکز تماس با مشتری بر اساس استاندارد

BS EN 15838: 2009

به انضمام معرفی

مرکز تماس امداد خودرو ایران

ترجمه و تالیف:

سید علی جعفری

محسن فرقانی

علیرضا نورعلی



HONAR-E-AFTAB PUBLICATION

۱۳۹۳

سرشناسه	: جعفری، علی، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: الزامات ارائه خدمت در مراکز تماس مشتری بر اساس استاندارد 2009:BS EN 15838 به انضمام معرفی مرکز تماس امداد خودرو ایران / ترجمه و تألیف سیدعلی جعفری، محسن فرقانی، علیرضا نورعلی.
مشخصات نشر	: تهران: هنر آفتاب: شرکت امداد خودروی ایران، ارتباطات، ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری	: ۱۰۶ص
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۷۲۶-۱-۱۵۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: این کتاب گردآوری و ترجمه استاندارد "Customer Contact Center Requirements For Service Provision Based on the British Standard BS EN 15838:2009" است.
موضوع	: شرکت امداد خودرو ایران
موضوع	: خدمات مشتری
موضوع	: مصرف کنندگان -- رضایت
شناسه افزوده	: فرقانی، محسن، ۱۳۵۹ -، گردآورنده، مترجم
شناسه افزوده	: نورعلی، علیرضا، ۱۳۵۹ -، گردآورنده، مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۳ ۴الف ۷/۵/ HF۵۵۴۱۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۸۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۶۱۳۵۸۴



HONAR-E-AFTAB PUBLICATION  
www.honareaftab.ir

الزامات ارائه خدمت در مراکز تماس مشتری بر اساس استاندارد

**BS EN 15838:2009**

ترجمه و تألیف: سید علی جعفری، محسن فرقانی، علیرضا نورعلی

ناشر: انتشارات هنر آفتاب

(ارتباطات امداد خودرو ایران)

ناظر: میثم عسگری

طراح جلد: امیرحسین ایماغیان

صفحه آرا: نادر رحمتی

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۳ هـ. ش

شمارگان: ۵۰۰۰

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

مرکز پخش: ۰۹۱۲۲۴۴۹۶۱۰ - ۸۸۶۸۴۷۹۹

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۷۲۶-۱-۱

حق چاپ برای هنر آفتاب با مجوز امداد خودرو ایران محفوظ است.

## پیش گفتار

این متن ترجمه استاندارد EN 15838:2009 است که توسط انگلستان تدوین شده است. هر چند این استاندارد، استاندارد ارائه خدمات به مشتری نیست، ولی در نظر دارد تا راهگشای فعالیت‌های اجرایی در مرکز تماس مشتری باشد و می‌تواند همراه با استاندارد<sup>1</sup> BS 8477:2007 مورد استفاده قرار گیرد.

فعالیت‌های انگلستان جهت مشارکت در آماده سازی این استاندارد به کمیته فنی خدمات تماس مشتری به شماره SVS/0/1 سپرده شده است.

جهت اطلاع از لیست سازمان های شرکت کننده در این کمیته، درخواست باید به دبیر کمیته ارسال گردد. شاید الزامات مندرج در استاندارد حاضر بطور کامل قابل انطباق با الزامات تمامی مراکز تماس نباشد لذا شایسته است استفاده‌کنندگان آن را براساس نیازشان انطباق داده و استفاده نمایند.

این استاندارد در ۵ اکتبر ۲۰۰۹ به تایید کمیته اروپائی استاندارد سازی<sup>۲</sup> رسیده است.

اعضای کمیته اروپائی استاندارد سازی موظفند مطابق با الزامات داخلی<sup>۳</sup> EN/CENELEC، بدون هیچ‌گونه تغییری، شرایطی را که برای تبدیل این استاندارد اروپایی به صورت یک استاندارد ملی است، را اعمال نمایند.

لیست استانداردهای بروز شده و فهرست کتب قابل ارجاع مانند استانداردهای ملی، در مرکز مدیریت کمیته اروپائی استاندارد سازی و یا از طریق هر یک از اعضای کمیته اروپائی استاندارد سازی قابل دسترسی می باشد.

این استاندارد اروپایی به سه زبان انگلیسی، فرانسه و آلمانی قابل ارائه می باشد. مسئولیت ترجمه

۱ - استاندارد BS 8477:2007 به طور خاص برای برنامه ریزی، بررسی و اجرای بهترین خدمات به مشتریان تدوین گردیده است.  
2. Comité Européen de Normalisation (CEN)

این عبارت در زبان فرانسه به معنای کمیته اروپائی استاندارد سازی است.

3. Comité Européen de Normalisation Électrotechnique

انجام شده در هر سه زبان به عهده همان عضو کمیته اروپائی استاندارد سازی بوده و می بایستی ترجمه ارائه شده توسط مرکز مدیریت کمیته اروپائی استاندارد سازی تأیید شده باشد. سازمان‌های استاندارد ملی کشورهای اتریش، بلژیک، بلغارستان، مصر، دانمارک، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، چک و اسلواکی، استونی، مجارستان، ایسلند، ایرلند، ایتالیا، لتونی، لیتوانی، لوکزامبورگ، مالتا، هلند، نروژ، لهستان، پرتغال، رومانی، اسلواکی، اسلونی، اسپانیا، سوئد، سوئیس و بریتانیای کبیر به عنوان اعضای کمیته اروپائی استاندارد سازی شناخته می‌شوند.

## مقدمه مترجمین

همه واحدهای فعال در حوزه کسب و کار مایلند تا از طریق کانال‌های مناسب با مشتریان خود در ارتباط باشند و نیازمندی‌ها و نظرات آنها را بشنوند و در همین راستا هر روز خدماتی بهتر و متفاوت‌تر از قبل و منطبق با خواست مشتریان‌شان ارائه نمایند. امروزه مراکز تماس مشتریان همسو با گسترش فضای رقابتی کسب و کار، در راستای مواردی همچون افزایش رضایت مشتریان، خدمات پس از فروش و شنیدن صدای مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده‌اند. پیشینه مراکز تماس مشتری در کشور به مرکز تماس شرکت مخابرات بر می‌گردد که عموم مخاطبان آن را با شماره ۱۱۸ می‌شناسند. در حال حاضر این مراکز تماس با مشتریان به سایر نهادها و سازمان‌ها از قبیل آتش نشانی، اورژانس‌ها، شرکت‌های خودرو ساز، شهرداری‌ها، نیروی انتظامی و یا سازمان‌های خصوصی گسترش یافته است.

بی تردید در این میان، مرکز تماس امداد خودرو ایران یکی از مجهزترین، مدرن‌ترین و کامل‌ترین مراکز تماس مشتریان در سطح کشور است که بر اساس جدیدترین تکنولوژی‌های ارتباطی روز دنیا و استانداردهای جهانی و سیستم‌های مدیریت کیفیت از قبیل ISO 9001، ISO 10002 بخصوص استاندارد تخصصی BS EN 15838 اداره می‌شود. استاندارد BS EN 15838 اولین بار در انگلستان تدوین گردید و اکنون در سراسر دنیا به عنوان یکی از شاخص‌ترین استانداردهای مراکز تماس مشتریان شناخته می‌شود. با توجه به گسترش مراکز تماس در سطح کشور و اقبال شرکت‌ها و سازمان‌ها به سیستم‌های مدیریت کیفیت و عدم وجود نسخه ترجمه شده‌ای از استاندارد مذکور بر آن شدیم که نسخه ترجمه شده آن را به انضمام شرح مختصری از خدمات مرکز تماس شرکت امداد خودرو ایران که به عنوان اولین مرکز تماس ارتباط مشتری داخل کشور مفتخر به دریافت استاندارد BS EN 15838 شده است، منتشر و در دسترس علاقمندان به آشنائی و استقرار آن قرار دهیم. شایسته است در پایان از زحمات همکاران محترم خانم سمانه جهانی که در ترجمه و آقایان مهدی عباسی، علیرضا شیرازی، امیرحسین بهرامی قمی که در ویرایش این اثر ما را یاری نمودند تشکر و تقدیر نمائیم.

## فهرست مطالب

۱۲	.....	مقدمه
۱۳	.....	معرفی استاندارد
۱۵	.....	۱- دامنه کاربرد
۱۵	.....	۲- منابع
۱۶	.....	۳- تعاریف و اصطلاحات
۱۶	.....	۱-۳) اپراتور مرکز تماس مشتری (اپراتور)
۱۶	.....	۲-۳) سازمان مرجع
۱۶	.....	۳-۳) شکایت
۱۶	.....	۴-۳) مصرف کننده
۱۷	.....	۵-۳) تماس
۱۷	.....	۶-۳) مشتری
۱۷	.....	۷-۳) مرکز تماس مشتری
۱۷	.....	۸-۳) رضایتمندی مشتری
۱۸	.....	۹-۳) شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)
۱۸	.....	۱۰-۳) پایش
۱۸	.....	۱۱-۳) الگوی تماس
۱۸	.....	۴- خط مشی و استراتژی مدیریت
۱۸	.....	۱-۴) عمومی
۱۹	.....	۲-۴) شرح شغل
۲۰	.....	۳-۴) نقش‌ها و مسئولیت‌های عملیاتی
۲۰	.....	۱-۳-۴) عمومی



- ۲۰..... منابع انسانی (۲-۳-۴)
- ۲۱..... تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات (ICT) (۳-۳-۴)
- ۲۱..... تضمین کیفیت (۴-۳-۴)
- ۲۱..... آموزش (۵-۳-۴)
- ۲۲..... مدیریت عملیات (۶-۳-۴)
- ۲۲..... برنامه ریزی و کنترل (۷-۳-۴)
- ۲۲..... مدیریت سازمان مرجع (۸-۳-۴)
- ۲۳..... ۵- اپراتورهای مرکز تماس
- ۲۳..... (۱-۵) عملکرد و وظایف در قبال اپراتورها
- ۲۳..... (۲-۵) الزامات اپراتورها
- ۲۳..... (۱-۲-۵) عمومی
- ۲۴..... (۲-۲-۵) تماس ها و ارائه خدمت به مشتری
- ۲۴..... (۳-۲-۵) مهارت های فنی
- ۲۵..... (۴-۲-۵) مهارت ها و دانش های خاص
- ۲۵..... (۳-۵) فرآیند استخدام
- ۲۵..... (۴-۵) آموزش اپراتورهای مرکز تماس
- ۲۵..... (۱-۴-۵) عمومی
- ۲۶..... (۲-۴-۵) آموزش و تعلیم حین خدمت
- ۲۷..... (۵-۵) کارایی
- ۲۷..... (۶-۵) رضایتمندی اپراتورها
- ۲۷..... (۷-۵) حریم خصوصی اپراتورها
- ۲۸..... ۶- زیر ساخت

- ۲۸..... (۱-۶) کانال های تماسی
- ۲۸..... (۲-۶) مدیریت تماس (با بهره گیری از ابزارهای سخت افزاری و نرم افزاری)
- ۲۸..... (۱-۲-۶) نگهداری و حفظ داده ها
- ۲۸..... (۳-۶) محیط کار
- ۲۹..... (۴-۶) سیستم های پشتیبان
- ۲۹..... **۷- فرآیندها**
- ۲۹..... (۱-۷) معرفی
- ۲۹..... (۲-۷) توافقات حاصل شده با سازمان مرجع
- ۳۰..... (۳-۷) آمارهای مربوط به خدمت دهی
- ۳۱..... (۴-۷) مدیریت انحرافات
- ۳۱..... (۵-۷) کیفیت فرآیند پایش
- ۳۲..... (۶-۷) مدیریت نیروی کار
- ۳۲..... (۷-۷) کانال های دسترسی
- ۳۳..... (۸-۷) رسیدگی به شکایات - در حوزه خدمات ارائه شده توسط مرکز تماس مشتری
- ۳۵..... (۹-۷) حریم خصوصی
- ۳۵..... (۱۰-۷) برنامه مستمر کسب و کار
- ۳۵..... **۸- رضایتمندی مشتری**
- ۳۵..... (۱-۸) معرفی
- ۳۵..... (۲-۸) بررسی رضایتمندی مشتری
- ۳۵..... (۱-۲-۸) الزامات عمومی
- ۳۶..... (۲-۲-۸) نتایج
- ۳۷..... (۳-۸) تجزیه و تحلیل شکایات

۳۷..... ۴-۸) حمایت از مشتری

۳۸..... ۹- مسئولیت اجتماعی

۳۹..... پیوست الف (اصلی) شاخص های کلیدی عملکرد (الزامی)

۳۹..... الف-۱) شاخص های کلیدی عملکرد اپراتورهای مرکز تماس مشتری

۴۰..... الف-۲) شاخص های کلیدی عملکرد مشتریان

۴۲..... الف-۳) شاخص های کلیدی عملکرد فرآیندها

۴۳..... الف-۴) شاخص های کلیدی عملکرد کیفیت تماس

۴۳..... الف-۵) شاخص های کلیدی عملکرد زیر ساخت

۴۴..... پیوست ب (حاوی اطلاعات مفید) شاخص های کلیدی عملکرد (پیشنهادی)

۴۴..... ب-۱) شاخص های کلیدی عملکرد سازمان مرجع

۴۴..... ب-۲) شاخص های کلیدی عملکرد فرآیندها

۴۵..... ب-۳) شاخص های کلیدی عملکرد کارایی

۴۵..... ب-۴) شاخص های کلیدی عملکرد شکایات مشتریان / یا سازمان مرجع

۴۶..... پیوست ج (حاوی اطلاعات مفید) خطوط راهنما بهترین تجربه برای سازمان مرجع

پیوست د(حاوی اطلاعات مفید) مهارت های پیشنهادی برای تعیین استراتژی

۴۹..... و مدیریت در مراکز تماس مشتری

۴۹..... د-۱) عمومی

۴۹..... د-۲) وظیفه مدیریت عملیات

۵۰..... د-۳) وظیفه مدیریت سازمان مرجع

۵۱..... معرفی مرکز تماس مشتری امداد خودرو ایران

## مقدمه

استاندارد EN 15838:2009 توسط کمیته فنی CEN/TC 375 (کمیته پروژه خدمات تماسی به مشتری)، تهیه شده که دبیرخانه آن NEN<sup>4</sup> است. نحوه استخراج این استاندارد اروپایی مشابه نحوه استخراج یک استاندارد ملی و یا مشابه اخذ تائید از مراجع دیگر بوده که تا پایان ماه می سال ۲۰۱۰ انجام پذیرفته است، بنابراین استانداردهای ملی مغایر با آن تا پایان همین زمان، از رده خارج شده محسوب می شوند. همچنین توجه خواننده را به این نکته جلب می کنیم که چنانچه برخی از بندهای این مدرک، مربوطه به اخذ حق امتیاز است، CEN در اعطای این حق امتیاز مسئولیتی نخواهد داشت. بر مبنای قوانین داخلی CEN/CENELEC، سازمان های ملی استاندارد کشورهای ذیل موظف به بکارگیری این استاندارد اروپایی می باشند:

اتریش، بلژیک، بلغارستان، مصر، دانمارک، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، چک و اسلواکی، استونی، مجارستان، ایسلند، ایرلند، ایتالیا، لتونی، لیتوانی، لوکزامبورگ، مالتا، هلند، نروژ، لهستان، پرتغال، رومانی، اسلواکی، اسلونی، اسپانیا، سوئد، سوئیس و بریتانیای کبیر.

---

4. Nederland's norm

## معرفی استاندارد

مرکز تماس مشتری<sup>۵</sup> نقش مهمی در برقراری ارتباط میان سازمان ها و مشتریان آنها ایفا می کنند و این ارتباط را تسهیل نموده و بهبود می بخشند. ولی لازم به ذکر است که مراکز تماس مشتری همیشه انتظارات مشتریان را برآورده نمی کنند. به عنوان مثال: زمان های طولانی در صف قرارگرفتن جهت اخذ جواب و یا ثبت رویداد، اشتباه در پاسخگویی ها و ارائه پاسخ ناکارآمد و رفتارهای غیر مسئولانه از مواردی هستند که باعث نارضایتی مشتریان می شود. این مراکز از نظر کیفیت خدمات و حفظ مشتری در سطوح متفاوتی قرار دارند و از استانداردهای متفاوتی تبعیت می کنند.

این استاندارد اروپایی در راستای پاسخگویی به دستور کمیسیون اروپایی M/378 تدوین شده است. بر اساس دستور این کمیسیون، استاندارد EN 15838:2009 برای کلیه مراکز تماس می بایست الزامات ارائه خدمات با کیفیت را مشخص نماید فارغ از اینکه حوزه فعالیت، نحوه ارائه خدمات و یا تأمین کننده خدمات مرکز تماس مشتری بر چه اساسی است. این استاندارد هم برای مراکزی که مشتریان آنها داخلی هستند و هم برای مراکزی که بصورت برون سپاری فعالیت می کنند کاربرد دارد. این استاندارد بگونه ای تدوین شده است که منافع هر دو گروه از مرکز تماس با مشتری اشاره شده فوق و نیز منافع مشتریانی که از خدمات آنها استفاده می نمایند، را تأمین می نماید. استفاده از این استاندارد اجباری نیست ولی برای مراکزی که آنرا پیاده سازی نموده اند، منفعی به دنبال خواهد داشت، این منافع به شرح زیر خواهد بود:

الف- بهبود کیفیت ارتباط با مشتری از طریق ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان و جلوگیری از بروز ریسک نارضایتی مشتریان که ناشی از ارائه سرویس ضعیف یا اشتباه می باشد.

ب- مقرون به صرفه بودن برقراری ارتباط با مشتری از طریق فرآیندهای بهتر و درک بهتر خدمت تماس مشتری به نحوی که کیفیت و راندمان موثر نتایج حفظ شود.

ج- بهبود حفظ و نگهداری کارکنان از طریق درک و ارزش نهادن به مشارکت کارکنان در ارائه خدمت

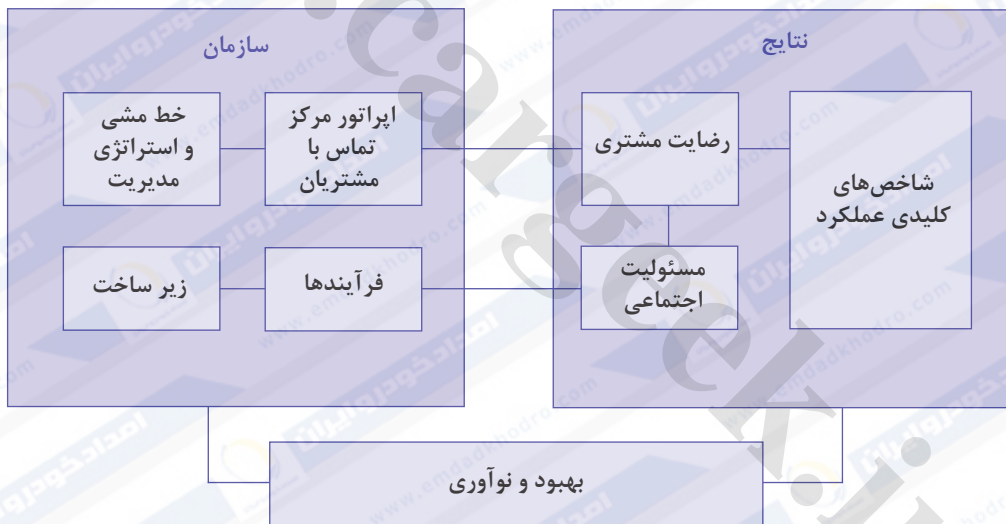
5. Customer Contact Centres

به مشتریان و کسب نتایج.

د- افزایش رضایت مشتریان.

این استاندارد اروپایی در راستای کمک به توسعه خدمات موثر، با کیفیت بالا و مقرون به صرفه ایجاد شده و در عین حال انتظارات مشتریان را برآورده می‌کند. همچنین این استاندارد در حوزه های مختلف با بهره گیری از رویکرد متعادل مورد استفاده خواهد بود.

استاندارد EN 15838:2009 مطابق شکل ۱ به تصویر کشیده شده است. بر این اساس هر مرکز تماس مشتری در هفت بخش سازماندهی می‌شود. ۴ بخش آن داخل سازمان را توانمند می‌سازند و ۳ بخش دیگر بر نتایج سازمان تمرکز دارند.



شکل ۱- شمای کلی مراکز تماس مشتری

انتظار می‌رود پیاده سازی این استاندارد منجر به بهبود ارائه خدمات به مشتری و افزایش موفقیت در کسب و کار شود. این استاندارد به نحوی طراحی شده است تا منجر به افزایش رضایتمندی مشتریان، کارکنان و کلیه ذینفعان شود؛ فرهنگ بهبود مداوم را ایجاد نموده و منجر به افزایش درک ارزش مراکز تماس مشتری شود.



شکل ۲- نمای کلی از آنچه توسط مراکز تماس مشتری می‌تواند ارائه شود.

## ۱- دامنه کاربرد

این استاندارد اروپایی الزامات مراکز تماس مشتری را تعیین می‌کند و قصد دارد تا مناسب‌ترین فعالیت‌های ممکن برای دستیابی به انتظارات مشتریان را تشریح نماید. این استاندارد هم برای مراکزی که مشتریان آنها داخلی هستند و هم برای مراکزی که بصورت برون‌سپاری فعالیت می‌کنند، کاربرد دارد.

این استاندارد اروپایی بر کیفیت عملکرد در برقراری ارتباط میان مشتری و مراکز تماس مشتری، تمرکز دارد.

## ۲- منابع

رجوع به مدارک اشاره شده در متن استاندارد، برای استفاده ضروری می‌باشند. مدارکی که برای آنها ویرایش ذکر شده است، فقط همان ویرایش باید ملاک قرار گیرد و برای سایر موارد آخرین ویرایش ملاک خواهد بود.

### ۳- تعاریف و اصطلاحات

قبل از مطالعه این استاندارد با تعاریف و اصطلاحات ذیل، آشنا می شویم.

#### ۳-۱- اپراتور مرکز تماس مشتری (اپراتور)

شخصی است که برای یک مرکز تماس مشتری کار می کند و مسئولیت اصلی او رسیدگی به درخواستهای مشتریان است.

**توجه ۱-** انواع کانال های ارتباط با مشتریان می تواند مواردی همچون تماس تلفنی، پست الکترونیکی، فکس و صفحات وب باشد.

**توجه ۲-** وظایف اپراتورها در هر مرکز می تواند از پاسخگویی به تماس های مشتریان گرفته تا فعالیت هایی که در راستای حل مشکلات انجام می گیرد، متفاوت باشد.

#### ۳-۲- سازمان مرجع

سازمانی است که مرکز تماس مشتری برای او کار می کند.

**توجه:** سازمان مرجع می تواند یکی از واحدهای داخلی سازمان (نظیر مدیر عامل یا واحد بازاریابی) یا یک سازمان خارجی باشد.

#### ۳-۳- شکایت

اعلام هرگونه نارضایتی به سازمان، در زمینه محصولات یا خدمات ارائه شده که ارائه راه حل یا پاسخ صریح یا ضمنی را می طلبد، شکایت نامیده می شود. (ISO 10002:2004)

#### ۳-۴- مصرف کننده

فرد یا افرادی که از خدمات یا محصولات مصارف خود استفاده می کنند. (ISO 14025:2006)



### ۳-۵- تماس

هرگونه تعامل و ارتباط بین مشتری و مرکز تماس مشتری، تماس نامیده می شود.

**توجه:** یک تماس می تواند پس از طی زمان (نظیر تماس از طریق پست، پست الکترونیکی، پیامک، فکس و...) یا آنی (نظیر تماس تلفنی، چت و ...) پاسخ داده شود.

### ۳-۶- مشتری

شخصی که خدمات عملیاتی را از مرکز تماس مشتری دریافت می نماید.

**توجه ۱:** مشتری می تواند مصرف کننده یا کاربر نهایی یک کسب و کار نیز باشد.

**توجه ۲:** مشتری می تواند در داخل یا خارج مرکز تماس مشتری باشد.

### ۳-۷- مرکز تماس با مشتری

سازمانی که به نمایندگی از سازمان مرجع، خدمات تماس با مشتری را از کانال های مختلف به مشتریان خود ارائه می دهد.

مرکز تماس مشتری هم می تواند در محل سازمان مرجع مستقر باشد و هم بصورت پیمانکاری فعالیت نماید.

### ۳-۸- رضایتمندی مشتری

برداشت مشتری از میزان نیازهای برآورده شده که پس از برقراری تماس با مرکز حاصل شده است (ISO9000:2005).

**توجه ۱:** شکایات مشتری یک شاخص عمومی است که برای سنجش رضایتمندی مشتری مد نظر قرار می گیرد اما عدم وجود شکایت به معنای رضایت کامل مشتری نمی باشد.

**توجه ۲:** حتی زمانیکه نیازهای مشتری مطابق میل او و بصورت کامل برآورده می شود، لزوماً درصد

بالای رضایت مشتری تحقق نمی یابد.

### ۳-۹- شاخص های کلیدی عملکرد<sup>۶</sup> (KPI)

شاخص های کلیدی عملکرد برای کمی کردن اهداف و منعکس کننده عملکرد سازمان هستند.

### ۳-۱۰- پایش

کلیه اقداماتی که به منظور اطمینان از کیفیت و اعتبار عملکرد مرکز تماس مشتری انجام می پذیرد.

### ۳-۱۱- الگوی تماس<sup>۷</sup>

شروع کننده تماس بین مشتری و مرکز تماس مشتری است.

**توجه:** این مورد صرفاً برای تماس های خارج محدوده کاربرد دارد.

## ۴- خط مشی و استراتژی مدیریت

### ۴-۱- عمومی

این بند به الزامات مرکز تماس مشتری، جهت پیاده سازی خط مشی و استراتژی مدیریت سازمان مرجع، اشاره دارد. استراتژی مدیریت و اهداف شفاف تعریف شده تعیین کننده راه رسیدن به چشم انداز سازمان مرجع است. لذا در نظر گرفتن مرحله برنامه ریزی استراتژی جهت رسیدن به استراتژی مدیریت، ضروری است. این برنامه ریزی باید نمای کلی از اهداف تعیین شده باشد که متعاقب آن، برنامه ریزی کسب و کار صورت می گیرد. در راستای تحقق این برنامه سهم تمام واحدهای سازمان در مرکز تماس مشتری، باید تعیین شود تا از رسیدن به اهداف اطمینان حاصل شود.

6. Key Performance Indicators

7. Qualified Contact

جزئیات استراتژی باید به کلیه افراد مرتبط به صورت کاملاً شفاف توضیح داده شود. لازم است استراتژی های شرکت به صورت مناسب برای اپراتورها تعریف و در دوره های زمانی منظم بازنگری شود. مدیریت می بایستی براساس یک سیستم مشخص مشتمل بر ساختار، فرآیندها و رویه ها، تعیین شود. چارچوب مدیریت می بایستی براساس موارد ذیل، به طور مناسبی تعیین شود:

- الف- تعریف ساختار و مسئولیت ها
- ب- نمایش تعاملات درون سیستم
- ج- بکارگیری سیستم پایش
- د- پیاده سازی فرآیند بهبود مستمر به نحوی که در ضمن آن کلیه فعالیت های تضمین کیفیت مشخص گردد.
- ه- تفسیر فعل و انفعالات بین چشم انداز و ماموریت و همچنین اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی

#### ۴-۲- شرح شغل

برای هر شغل یا پُست در مراکز تماس مشتری، شرح شغل باید تدوین شود که حداقل موارد ذیل را می بایستی شامل شود:

- الف- هدف پست
- ب- تعریف وظایف
- ج- الزامات و مدارک (مانند: تحصیلات، تجارب و توانائی های شخصی)
- د- شایستگی ها (مهارت های شخصی و تماسی)
- ه- ساختار گزارش دهی
- و- جانشینی و جابه جایی شغلی
- ز- اختیارات تصمیم گیری

## ۴-۳- نقش‌ها و مسئولیت‌های عملیاتی

### ۴-۳-۱- عمومی

در سطح عملیاتی، مرکز تماس مشتری می‌بایست ساختار سازمانی و عملیاتی خود را به طور شفاف تدوین و مستند نماید، در این ساختار نقش‌ها و مسئولیت‌ها و نیز وظایف تخصیص یافته به هر فرد باید مشخص باشد و به وی ابلاغ گردد.

در یک مرکز تماس مشتری باید حداقل صلاحیت‌های ذیل، موجود باشد:

الف- منابع انسانی (مانند استخدام، توسعه، رضایتمندی کارکنان)

ب- تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات

ج- تضمین کیفیت

د- آموزش (مانند ابزارهای کاری، مهارت‌های ارتباطی، خدمات شرکت، تعلیم، آموزش حین خدمت، روزرسانی)

ه- مدیریت عملیات/ مدیریت مرکز تماس مشتری

و- برنامه ریزی و کنترل

ز- مدیریت سازمان مرجع

ح- دانش مرتبط با مقررات و قوانین، از جمله حقوق مشتری

**توجه:** برخی وظایف (مانند منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، تضمین کیفیت) می‌تواند در نقش‌های موجود ساختار سازمانی مرکز تماس مشتری در نظر گرفته شود و یا برای آنها یک نقش مجزا دیده شود.

### ۴-۳-۲- منابع انسانی

کارکنان مرکز تماس مشتری که عهده دار مسئولیت منابع انسانی هستند، می‌بایست دانش لازم در

خصوص رویه های استخدامی ویژه برای کارکنان مرکز تماس مشتری مانند مصاحبه تلفنی و ارزیابی افراد در جلسات گروهی را داشته باشند.

#### ۴-۳-۳- تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات (ICT)

افراد مسئول تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در مرکز تماس مشتری می بایستی دانش کافی در زمینه بهره گیری و استفاده از کلیه سیستم های خاص در حال اجرا (مانند سیستم توزیع تماس اتوماتیک<sup>۸</sup> (ACD)، سیستم یکپارچه رایانه و تلفن<sup>۹</sup> (CTI)، سیستم پاسخ صوتی متقابل<sup>۱۰</sup> (IVR)، تماس گیرنده<sup>۱۱</sup>، تلفن تحت وب<sup>۱۲</sup>، ابزارهای برنامه ریزی منابع انسانی، ابزارهای گزارش دهی) را داشته باشند.

#### ۴-۳-۴- تضمین کیفیت

این حوزه می بایستی:

الف- بیانگر فعالیت هایی در راستای حذف علل ارائه خدمات ضعیف باشد تا از وقوع این خدمات در آینده جلوگیری نماید.

ب- نتایج خدمات ارائه شده بر اساس توافقات صورت گرفته به سازمان مرجع را کنترل و گزارش نماید.

ج- انحرافات ممکن را آنالیز نموده و راه حل هایی برای حفظ سطح کیفیت مورد توافق با سازمان مرجع پیشنهاد نماید.

د- تحقق فرآیندهای مرکز تماس مشتری را تضمین نماید.

#### ۴-۳-۵- آموزش

افرادی که مسئول آموزش کارکنان می شوند می بایستی با موارد ذیل آشنایی داشته باشند:

8. Automatic Call Distributor
9. Computer Telephony Integration
10. Interactive Voice Response
11. Dialer
12. Web-phoning (VoIP)

الف- مهارت های انتقال دانش به دیگران

ب- مدیریت شکایات و مشکلات

ج- مشاوره و پشتیبانی خدمات

د- فروش های خارج و داخل محدوده

ه- قواعد اخذ بازخورد و اصول آموزش مرتبط

#### ۴-۳-۶- مدیریت عملیات

مدیریت عملیات می بایستی اقدامات لازم به منظور دستیابی به اهداف خدمات را تعریف نماید. ساختار عملیاتی، بررسی کیفیت خدمات ارائه شده و راندمان آن ها می بایستی به طور دوره ای بازنگری شده و اقدامات لازم برای بهبود در این خصوص انجام شود. وظیفه مدیریت عملیات مشتمل بر مراودات با سازمان مرجع درخصوص قرارداد فی مابین نیز می باشد.

#### ۴-۳-۷- برنامه ریزی و کنترل

برنامه ریزی و کنترل باید عملکرد شیفت های کاری اپراتورها را بر اساس پیش بینی حجم کاری و سطح ارائه خدمات به سازمان مرجع برنامه ریزی و کنترل نماید. برنامه ریزی و کنترل عملکرد می بایستی عملکرد واقعی را پیش نموده و نتایج را به مدیریت گزارش نماید.

**توجه:** جهت انجام این وظیفه کلیه داده ها و اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل عملکرد و ارائه گزارشات داخلی و خارجی، می بایست جمع آوری شود.

#### ۴-۳-۸- مدیریت سازمان مرجع

مدیریت سازمان مرجع مسئول برقراری ارتباط و مراوده با سازمان مرجع درخصوص جنبه های عملیاتی ارائه خدمات (مانند روش ها، جریان کاری، نتایج، عملکرد، گزارش های دوره ای، بررسی ها و جلسات) است.

## ۵- اپراتورهای مرکز تماس

### ۵-۱- عملکرد و وظایف در قبال اپراتورها

مرکز تماس مشتری می بایستی از وظایف و عملکردهای ذیل در خصوص اپراتورهای مرکز تماس، مطمئن باشد:

- الف- شفاف سازی معیارها و ضوابط انتخاب و جذب اپراتورها
- ب- تدوین شرح شغل برای اپراتورها
- ج- انتخاب و استخدام بر اساس فرآیند
- د- مشخص کردن نیازمندی های آموزشی و ارائه آموزش های پایه (مهارت های فردی، فنی، دانش مرتبط با خدمات)
- ه- اخذ بازخورد از اپراتورها
- و- زمانبندی شیفت های کاری
- ز- هدایت اپراتورها
- ح- نظارت بر اپراتورها
- ط- آموزش اپراتورها
- ی- اقدامات اجرایی (مشخص کردن اهداف امور محوله به اپراتورها، مصاحبه های ارزیابی، برنامه ریزی آمار و ارقام عملیاتی)
- ک- مدیریت اپراتورها بر اساس آمار و ارقام عملیاتی

### ۵-۲- الزامات اپراتورها

#### ۵-۲-۱- عمومی

مرکز تماس مشتری باید نمایه ای<sup>۱۳</sup> از صلاحیت های مورد نیاز اپراتورها براساس هر یک از حوزه های

فعالیت آنها (فعالیت‌هایی نظیر ثبت اطلاعات تماس، تماس‌های مرتبط با سفارش، تماس‌های مرتبط با شکایات، تماس‌های مشورتی، تماس‌های خارج محدوده و ...)، را تدوین نماید. این نمایه می‌بایستی شامل موارد ذیل باشد:

الف- الزامات حرفه ای مربوط به وظایف

ب- الزامات براساس مهارت‌ها و توانایی‌های فردی

الزامات باید شفاف تعریف و تعیین شده باشند.

مرکز تماس مشتری می‌بایستی اطمینان حاصل نماید که اپراتورها صلاحیت‌های ذکر شده در بندهای ۲-۲-۵، ۳-۲-۵ و ۴-۲-۵ را به دست آورده‌اند. این صلاحیت‌ها می‌بایستی به صورت سالیانه مورد بررسی قرار گرفته تا معتبر باشند.

#### ۲-۲-۵- تماس‌ها و ارائه خدمت به مشتری

اپراتورها می‌بایستی حداقل دارای توانایی و مهارت‌های ذیل باشند:

الف- مهارت‌های ارتباطی

ب- سازگاری (به معنای انعطاف‌پذیری آنها در پاسخگویی به مشتریان در شرایط و موقعیت‌های خاص)

ج- مهارت‌های حل مسئله

د- خدمات و مشتری‌مداری (به معنای داشتن رویکرد و نگرش ویژه به مشتریان)

ه- هدف‌گرایی و برآورده کردن تقاضا

#### ۳-۲-۵- مهارت‌های فنی

اپراتورها می‌بایست مهارت‌ها و توانایی‌های فنی ذیل را داشته باشند:

الف- توانایی کارکردن با سیستم‌های در اختیار

ب- توانایی کارکردن با سیستم‌های کامپیوتری و راه‌حل‌های مبتنی بر تکنولوژی اطلاعات



## ۵-۲-۴- مهارت ها و دانش های خاص

مرکز تماس مشتری می بایستی اطمینان حاصل نماید که به منظور بدست آوردن مهارت های لازم برای اداره فعالیت های مراکز تماس مشتری و اهداف تعیین شده، اپراتورها آموزش های اولیه و حین خدمت را دیده اند، که لازمه این آموزش بررسی حداقل مهارت های لازم است. اپراتورها می بایستی مهارت ها و دانش مرتبط با حوزه های خاص و الزامات مرکز تماس مشتری را دارا بوده و همچنین از الزامات قانونی مانند قوانین حقوق مشتری اطلاع داشته باشند.

## ۵-۳- فرآیند استخدام

فرآیند استخدام می بایستی براساس شایستگی های ذکر شده در بند ۵-۲ انجام شود. معیارهای انتخاب می بایستی قابل اندازه گیری و مشخص باشد. میزان حصول به شایستگی ها می بایستی صراحتاً تعیین شده باشد. فرآیند استخدام باید تعیین کننده شایستگی های اصلی متقاضیان براساس الزامات فوق الذکر باشد. (بند ۵-۲)

فرآیند استخدام می بایست حداقل مشتمل و یا قادر به ارائه شواهد زیر باشد:

- الف- بیان الزامات و وظایف یک اپراتور مرکز تماس مشتری
- ب- انجام مصاحبه شغلی با متقاضی استخدام
- ج- روش های ارزیابی و ارزشیابی توانایی های متقاضیان و پتانسیل های آنها با توجه به الزامات (به بند های ۵-۲-۲، ۵-۲-۳ و ۵-۲-۴ مراجعه شود)

## ۵-۴- آموزش اپراتورهای مرکز تماس

### ۵-۴-۱- عمومی

مرکز تماس مشتری می بایستی برنامه آموزشی تعریف شده ای، داشته باشد. هر اپراتور باید براساس صلاحیت های مورد نیاز که در بند ۵-۲ به آن اشاره شد، ارزیابی شود و در صورت نیاز، آموزش های لازم را ببیند.

هر برنامه آموزشی باید حداقل شامل موارد ذیل باشد:

الف- تعیین اهداف برنامه آموزشی به صورت شفاف

ب- روش هایی که توسط آنها برنامه آموزشی محقق می شود.

ج- روش هایی که اثربخشی برنامه بواسطه آن ارزیابی می شود.

**توجه:** برنامه آموزشی می تواند فرصتی برای جمع آوری بازخورد از آموزش دیدگان، سازمان مرجع و سایر طرف های ذینفع، باشد.

#### ۵-۴-۲- آموزش و تعلیم حین خدمت

مرکز تماس مشتری می بایستی اطمینان حاصل نماید که اپراتورهای مرکز تماس آموزش های اولیه و حین خدمت را می بینند. آموزش ها می بایستی مستند شده و خاص هر اپراتور برگزار شود.

#### ۵-۴-۲-۱- آموزش فنی اپراتورها

آموزش های حین خدمت می بایستی مشتمل بر موارد ذیل باشد:

الف- آموزش خاص مربوط به شغل اپراتور در صورت لزوم

ب- برگزاری آزمون های سالانه متناسب با دانش حرفه ای مرتبط

#### ۵-۴-۲- مهارت ها و دانش فردی اپراتورها

آموزش های حین خدمت می بایستی زمانی برگزار شود که:

الف- مابین دانش و مهارت اپراتورهای مرکز تماس مشتری، فاصله ای ایجاد شود.

ب- قبل از تغییر فرآیندها

ج- قبل از تغییر در دامنه فعالیت یا محدوده وظایف

مرکز تماس مشتری باید ضمن در نظر گرفتن سطح مهارت قابل دستیابی برای هر اپراتور یک برنامه آموزشی و برنامه رشد و ارتقا مختص به او داشته باشد.

تدوین این برنامه فرصتی است تا بحث هایی پیرامون محیط کاری و دغدغه های هر اپراتور صورت گیرد.

## ۵-۵- کارایی

مرکز تماس مشتری می بایستی شاخص های عملکرد اپراتورها، تحت عنوان اهداف کیفی را تدوین نماید. شاخص های عملکرد می بایستی برای هر اپراتور کاملاً شفاف و قابل درک باشد و به طور منظم (حداقل سالانه)، ارزیابی شود.

مرکز تماس با مشتری می بایستی به صورت سالانه، عملکرد اپراتورها در راستای شرح شغل را ارزیابی نماید. ارزیابی (حین خدمت): عملکرد هر اپراتور با بهره گیری از روش های مناسب باید به صورت منظم ارزیابی و مستند شده و اپراتورها از نتایج این ارزیابی آگاه شوند.

## ۵-۶- رضایتمندی اپراتورها

رضایتمندی، شاخصی برای تعیین میزان احساس رضایت اپراتورها نسبت به موقعیت کاری است و دید کلی نسبت به محیط کاری فراهم می نماید.

اندازه گیری رضایتمندی اپراتورها باید به طور منظم انجام شود و حداقل معیارهای ذیل در آن رعایت شود:

الف- بررسی آماری دوره های آموزشی (نظیر سرانه های هر فرد، برای پیشرفت شخصی و شغلی)

ب- نرخ ریزش اپراتورها

ج- بررسی آماری شاخص رضایت اپراتورها

لطفاً پیوست الف را ملاحظه نمایید.

## ۵-۷- حریم خصوصی اپراتورها

رویه کاملاً شفاف در خصوص حفظ حریم خصوصی اپراتورها از نظر داده های پایش شده، می بایست ایجاد شود.

## ۶- زیر ساخت

### ۶-۱- کانال های تماسی

مرکز تماس مشتری می بایستی کانال های ارتباطی در دسترس را تعریف نماید.

**توجه:** مرکز تماس مشتری باید توانایی اداره نمودن کانال های ارتباط با مشتری متفاوتی در داخل و خارج محدوده داشته باشد، تا مشتری بتواند به سهولت به خدمات، حتی به صورت انتخاب آزاد<sup>۱۴</sup> (مانند IVR و پورتال صوتی)، دسترسی داشته باشد.

### ۶-۲- مدیریت تماس (با بهره گیری از ابزارهای سخت افزاری و نرم افزاری)

سیستم مدیریت مرکز تماس مشتری باید بگونه ای باشد که حداقل شرایط ذیل را رعایت نماید:

الف- قابلیت ردیابی: که بوسیله آن اپراتور می تواند در حین یک تماس و در صورت لزوم تماس های قبلی را مجدداً برقرار و دنبال نماید.

ب- دسترسی آسان به داده ها و اطلاعات: که بوسیله آن اپراتور می تواند پاسخ سریع و دقیق به مشتری ارائه کند.

ج- داده های آماری: که بوسیله آن می توان گزارش فعالیت انجام شده در مرکز تماس مشتری را تهیه و عملکرد و ویژگی های مرکز را استنتاج نمود.

### ۶-۲-۱- نگهداری و حفظ داده ها

برای آن که بهترین فعالیت در راستای حفظ داده ها و رعایت حریم خصوصی انجام شود، مرکز تماس مشتری می بایستی از سیستم های حفاظتی قوی برای حفظ داده های مشتری استفاده نماید.

### ۶-۳- محیط کار

محیط کاری مرکز تماس مشتری می بایستی تضمین کننده سلامتی، کارایی و رفاه کارمندان خود باشد.

**توجه:** اصول طراحی ارگونومیک در استاندارد EN ISO 6385 تعریف شده است. همچنین در محیط های کار با صفحه نمایش، الزامات استاندارد EN ISO 9241 باید بکار گرفته شود.

#### ۴-۶- سیستم های پشتیبان<sup>۱۵</sup>

از سیستم های پشتیبان برای بازگرداندن اطلاعات در شرایط قطع برق و کار نکردن سیستم یا گم شدن داده ها استفاده می شود تا امکان پاسخگویی به سازمان مرجع در هر شرایطی میسر باشد.

#### ۷- فرآیندها

##### ۷-۱- معرفی

مرکز تماس مشتری صرفنظر از اپراتور ارائه دهنده خدمت، باید خدمات خود را با کارایی و عملکرد سازگار به مشتری ارائه دهد. در این راستا کلیه فرآیندهای اصلی باید مستند شوند.

##### ۷-۲- توافقات حاصل شده با سازمان مرجع

بهترین عملکرد زمانی تحقق می یابد که مرکز تماس مشتری قادر به ارائه خدمت به مشتریان و سازمان های مرجع حسب توافق و انتظارات آنها باشد.

برای این منظور روش های عملیاتی و اهداف خدمات باید به صورت مدارک مستند با سازمان مرجع، به اشتراک گذاشته شود.

توافقات حاصله می بایستی بر موارد ذیل، متمرکز باشد:

الف- اهداف خدمات

ب- خط مشی های مرتبط با مرکز تماس مشتری که توسط سازمان مرجع تعیین شده اند.

ج- پایش و اندازه گیری اهداف (مانند روش ها و بازه های کنترل ، جلسات تصدیق و ...)

د- فرآیندها و روش های عملیاتی (نظیر رویه های عملیاتی و رهنمودهای تماسی)

15. Back-up

ه- برنامه ریزی و زمانبندی ارائه خدمات

و- فرآیندهای شرایط بحرانی

ز- برنامه ریزی و پیش بینی

ح- گزارش دهی

لطفاً پیوست ج را ملاحظه کنید.

### ۳-۷- آمارهای مربوط به خدمت دهی

مرکز تماس مشتری می بایستی جهت مقایسه با سطوح کارایی خدمات مورد توافق با سازمان مرجع، روند و سطوح کارایی خدمات ارائه شده از طریق هریک از کانالهای ارتباطی را مستند نماید. مرکز تماس مشتری می بایست در فعالیت های داخل محدوده خود حداقل قادر به ارائه اطلاعات ذیل باشد:

الف- تعداد تماس های ورودی

ب- تعداد تماس های پاسخ داده شده

ج- تماس هایی که در سطح ارائه خدمات<sup>۱۶</sup>، مدیریت شده اند.

د- تعداد تماس های قطع شده (در تماس های تلفنی)

ه- زمان های قطعی (در تماس های تلفنی)

و- سرعت پاسخ گویی

ز- طول مدت هر تماس

مرکز تماس مشتری می بایست در فعالیت های خارج محدوده خود حداقل قادر به ارائه اطلاعات ذیل باشد:

الف- تعداد تماس های واجد شرایط که مدیریت شده اند.

ب- نتایج تماس برقرار شده

گزارش دهی به سازمان مرجع براساس توافقات می بایست انجام گیرد.

#### ۷-۴- مدیریت انحرافات

مرکز تماس مشتری باید فعالیت‌های مورد توافق با سازمان مرجع را از طریق پارامترهای مربوطه (شاخص‌های کلیدی عملکرد<sup>۱۷</sup>)، بررسی و کنترل نماید و گزارشی از آخرین انحراف (از مسائل فنی و یا سایر موارد) رخ داده از توافق حاصل شده ارائه نماید. در این گزارش حوزه بازار مربوطه و تغییر مورد نیاز در روش‌های عملیاتی باید مشخص باشد.

لطفا پیوست الف را ملاحظه نمایید.

هر انحرافی گزارش شده، زمانیکه با اهداف خدمات مورد توافق با سازمان مرجع مقایسه می‌گردد، باید تجزیه و تحلیل شده تا دلایل بروز این انحراف مشخص گردد. همچنین اقدامات اصلاحی مرتبط در این خصوص می‌بایست استخراج گردد.

مرکز تماس مشتری می‌بایستی فرآیند یا رویه تدوین اقدامات اصلاحی داشته باشد که مشتمل بر گام‌های ذیل باشد:

الف- تعریف مسئله

ب- تجزیه و تحلیل

ج- پیاده سازی اقدامات مورد نیاز

د- ارزیابی

کارایی اقدامات تعیین شده جهت رفع مسئله، باید به صورت دوره‌ای در جلسات تصدیق، ارزیابی شود.

#### ۷-۵- کیفیت فرآیند پایش

مرکز تماس مشتری می‌بایستی نحوه بررسی و پاسخگویی به تماس‌ها را برای اطمینان از موارد ذیل، مورد پایش قرار دهد:

الف- در خروجی توافق شده و یا در پردازش تماس‌ها حداقل انحرافات رخ دهد.

17. Key Performance Indicators(KPI)

ب- در پردازش تماس ها و یا در خروجی توافق شده حداقل اشتباهات وجود داشته باشد.  
بنابراین:

ج- پرسنل مسئول نظارت، باید به طور منظم جلسات تعیین وضعیت را هماهنگ نمایند.

د- در صورتیکه مرکز تماس و یا مشتری هر دو به صورت جداگانه سطح خدمات را پیش می کنند باید روشی برای هماهنگی وجود داشته باشد که همه از یک استاندارد تبعیت نمایند.

ه- برای شاخصهای کلیدی عملکرد که کنترل می شوند باید هدف (حد آستانه) قبل از شروع پیش و اندازه گیری آنها مشخص و تعریف شود.

و- نتایج حاصله از فرآیند پیش کیفیت می بایست مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و اقدامات مناسبی در این خصوص صورت گیرد تا از بروز ارائه خدمات نامطلوب جلوگیری شود.

ز- تعداد نمونه ای که انتخاب می شود می بایستی توجیه آماری داشته و میزان خطای مرتبط با تعداد نمونه را نیز نشان دهد.

## ۶-۷- مدیریت نیروی کار

مرکز تماس مشتری باید فرآیندی برای برنامه ریزی و پیش بینی نیروی انسانی داشته باشند. پیش بینی می بایست براساس داده های کمی، مانند بررسی الگوی ورود مشتریان در گذشته، روند آینده، اتفاقات در حال رخ دادن و اطلاعات بازار باشد.

فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی باید براساس سطح تقاضا، متوسط زمان پاسخگویی، اهداف سطح ارائه خدمات، در دسترس بودن نیروی انسانی و تماس های واجد شرایط باشد.

پیش بینی ها می بایست براساس تماس های پاسخ داده شده، ارزیابی شوند.

همچنین برای پیش بینی ها می بایست یک فرآیند زمانبندی شده وجود داشته باشد.

## ۷-۷- کانال های دسترسی

مرکز تماس مشتری باید بتواند به سازمان مرجع در خصوص مسائل مرتبط با ارائه خدمت به مشتری، مشاوره دهد. این مشاوره ها می تواند شامل موارد ذیل باشد:



الف- موضوع خدمتی که ارائه می شود

ب- نوع کانال های ارتباطی و جزئیات دسترسی مشتری به آنها

ج- روزها و ساعات کاری

د- هر نوع هزینه ای که پس از ارائه خدمت مرکز تماس مشتری، می بایست از طرف مشتری پرداخت شود

ه- الزامات دسترسی به خدمت (مانند عضویت، خرید کارت یا محصولی خاص)

مرکز تماس مشتری می بایست قابلیت های خود برای دسترسی و ارائه اطلاعات به سازمان مرجع، مشتریان، پرسنل و سایر طرف های ذینفع را بیان نماید. پیشنهاداتی برای میزان دسترسی سازمان های مرجع، در پیوست ج "راهنما برای سازمان مرجع"، ارائه شده است.

#### ۸-۷- رسیدگی به شکایات -در حوزه خدمات ارائه شده توسط مرکز تماس مشتری

مرکز تماس مشتری می بایستی از یک فرآیند موثر و کارا جهت مدیریت شکایات استفاده نماید تا وفاداری و رضایت مشتریان را افزایش داده و کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده را بهبود دهد. اطلاعاتی که در خلال بررسی شکایات به دست می آید، می بایست به راحتی در اختیار مشتریان یا سایر طرف های ذینفع قرار گیرد. چنین اطلاعاتی می بایست کاملا شفاف و دقیق ارائه شوند.

**توجه:** در استاندارد ۱۰۰۰۲ در خصوص مدیریت شکایات، به استقرار فرآیندی موثر و کارا برای مدیریت شکایات در مراکز تماس، اشاره شده است که منجر به رضایتمندی کلیه ذینفعان از جمله مرکز تماس مشتری، مشتریان و سازمان مرجع می شود.

در نهایت، مرکز تماس مشتری براساس فرآیند تعریف شده در ISO 10002، می بایستی به موارد ذیل، دست یابد:

الف- نگرش مثبتی نسبت به شکایات داشته باشند و به مشتری اطلاعات دقیقی از مکان و یا چگونگی ارائه شکایت ارائه نمایند و مواردی که مشتری از نتایج بررسی شکایت ناراضی است، را بررسی نماید.

**توجه:** برخلاف استاندارد مذکور، ISO10003 در صدد حل نتایج نارضایتی های حاصل از فرآیند مدیریت شکایات می باشد.

ب- جمع آوری و ثبت شکایات و ایجاد روشی برای شناسایی تماس های برقرار شده در راستای شکایات و اطمینان از ردیابی شکایات از طریق:

۱- تاریخ تماس

۲- سازمانی که تماس ها در رابطه با آن گرفته می شود.

۳- کد تماس یا کد اپراتور

۴- هدف تماس

ج- تصدیق دریافت شکایات به مشتری در شرایطی که شکایت حضوری ارائه نشده باشد (یک تماس تلفنی یا پست الکترونیکی کافی است) یا در مواردی که شکایت همچنان حل نشده است.

د- ارزیابی اعتبار شکایت، نتایج حاصل و تعیین این که چه کسی می تواند این مشکل را حل کند.

ه- هر جایی که مرکز تماس مشتری قراردادی در خصوص محصول یا خدماتی که شکایت در مورد آن صورت گرفته، نداشته باشد، شکایاتی که به مرکز تماس مشتری، مرتبط نیست را به سازمان مرجع، ارجاع می دهد. در این موارد باید توافقی در خصوص نمودار جریان پلکانی بین مرکز تماس مشتری و سازمان مرجع صورت گیرد.

و- در خصوص رسیدگی به شکایت مشتری سریعاً اقدام شود و همچنین در مورد ذینفعان نیز تصمیمی اتخاذ گردد.

ز- اقدامات مرتبط با شکایات ثبت شده در اختیار مشتری قرار گرفته و پاسخ مشتری مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین می بایست سنجید که فعالیت انجام شده مراتب خشنودی مشتری را ایجاد نموده است یا نه؟ چنانچه پاسخ مثبت است، بلافاصله اقدامات لازم و مناسب در راستای پاسخگویی به انتظارات بعدی مشتری صورت گیرد.

ح- زمانیکه تمام فعالیت های لازم جهت حل شکایت مشتری صورت گرفت، می بایست ابتدا با مشتری تماس

گرفته شده و نتایج ثبت شود. اگر شکایت هم چنان موجبات رضایت مشتری را برآورده نکرد، باید در زمینه تصمیمات آتی و سایر اقدامات جایگزین به مشتری توضیح داده شود.

ط - شکایات به طور مرتب مورد بازنگری قرار گیرد تا مواردی که منجر به بروز شکایات می شوند بررسی شوند، بازنگری ها بصورت دوره ای یا سالانه صورت گیرد. چنانچه روند خاصی در این راستا وجود ندارد، روند ایجاد شود و به منظور بهبود خدمات ارائه شده یا افزایش رضایت مشتری فعالیت هایی در راستای جلوگیری از شکایات مجدد، در نظر گرفته شود.

#### ۷-۹- حریم خصوصی

مرکز تماس در زمینه حفظ حریم خصوصی مشتری مسئول است و در این زمینه باید رویه های شفاف داشته باشد. کلیه اپراتورها باید به این مسئولیت و رویه ها آگاه بوده و آن را رعایت کنند.

#### ۷-۱۰- برنامه مستمر کسب و کار

مرکز تماس مشتری، می بایست برنامه مستمر کسب و کار داشته باشد تا تضمین نماید که خدماتی که ارائه می دهد در راستای بندهای توافق شده با سازمان مرجع در شرایط بحرانی، می باشد. چگونگی و گستردگی خدمات تضمین شده می بایستی تعریف شود.

#### ۸- رضایتمندی مشتری

##### ۸-۱- معرفی

رضایتمندی مشتری می بایستی اندازه گیری و به طور دوره ای گزارش داده شود و براساس گزارش ارائه شده، فعالیت های لازم صورت گیرد.

##### ۸-۲- بررسی رضایتمندی مشتری

##### ۸-۲-۱- الزامات عمومی

بررسی رضایتمندی مشتری، می بایستی به طور مرتب انجام شود، این امر منجر به استخراج

بهبودهای ممکن در راستای ارائه خدمات و ارائه گزارشی از مشکلات موجود به سازمانی که مشتری درصدد برقراری تماس با آن بوده است، خواهد شد. نظرسنجی رضایت مشتری براساس موارد ذیل، صورت می گیرد:

الف- سازمان مرجع

ب- مرکز تماس مشتری، چنانچه سازمان مرجع اجازه می دهد.

ج- ذینفع خارجی از طرف سازمان مرجع

مرکز تماس با مشتری برای نمایش نظرات و دسته بندی مشتریان باید نمونه هایی از تماس های اخیر با مرکز تماس مشتری را انتخاب نماید و نمایش دهد. روش های متفاوتی برای بررسی نظرسنجی رضایت مشتری، استفاده می شود، مانند نظرسنجی تلفنی یا مصاحبه برخط<sup>۱۸</sup>.

#### ۸-۲-۲- نتایج

نتایج بررسی نظرسنجی رضایتمندی مشتری که توسط مراکز تماس با مشتری انجام شده است، می بایستی در اختیار سازمان مرجع قرار گیرد تا با دید بهبود عملکرد به همراه مرکز تماس با مشتری مشترکاً مورد ارزیابی قرار گیرد. فعالیت های مورد توافق می بایستی مستند و عملیاتی شود. عناصر ذیل در اندازه گیری رضایتمندی مشتری، می بایستی مورد ارزیابی قرار گیرند:

الف- سطح کلی رضایتمندی

ب- رضایتمندی از برخورد اپراتور (مانند نزاکت، شفافیت، شایستگی، در دسترس بودن، مسئولیت پذیری، دقت، زمان انتظار در صف، سهولت برقراری تماس، فعالیت حرفه ای، کارایی، حل مسئله، مفید بودن و حل مشکل در اولین تماس)

ج- برنامه های کلیدی برای رضایت مشتری

نظرسنجی و نتایج به دست آمده از بررسی رضایتمندی مصرف کننده نهایی و نتایج تحلیل و استخراج بهبودهای ممکن می بایست مستند شود.

نتایج بررسی رضایتمندی می بایستی در جلسات خاص با اپراتورها، به اشتراک گذارده شود تا سطح عملکردشان در برآوردن انتظارات مشتری، بالا رفته و شایستگی های آنها، افزایش یابد.

نمونه‌هایی که در این اندازه گیری مد نظر قرار می گیرد می بایستی نمونه های آماری بوده و نشانگر بیشترین خطای پیش آمده در تماس با اندازه نمونه انتخاب شده باشد.

### ۸-۳- تجزیه و تحلیل شکایات

نتایج بررسی شکایات که در بند ۷ به آن اشاره شد، می تواند نشانگر نیازمندی و رضایتمندی مشتری، باشد. در جریان این بررسی بهبودهای لازم می بایستی مستند شده و فعالیت‌های لازم در راستای آن، صورت گیرد.

جهت بالابردن سطح عملکرد سازمان در راستای برآورده سازی انتظارات مشتری و افزایش شایستگی مرکز تماس مشتری، نتایج بررسی شکایات می بایستی با سازمان مرجع به اشتراک گذارده شود.

جهت بالابردن سطح عملکرد اپراتورها در راستای برآورده سازی انتظارات مشتری و افزایش شایستگی آنها نتایج بررسی شکایات می بایستی با اپراتورها به اشتراک گذاشته شود.

### ۸-۴- حمایت از مشتری

برای اطمینان از رضایتمندی مشتری، الزامات اخلاقی ذیل، می بایستی توسط مرکز تماس با مشتری، رعایت شود:

در ابتدای هر تماس، سازمان مرجع باید شناسایی شود. بر مبنای قوانین مصوب، تماس های غیر قابل قبول شامل تماس هایی است که از طریق تلفن یا فکس صورت گرفته و در بازه زمانی قابل قبول، نمی باشد به غیر از تماس هایی که مشتری به وقت بیشتری، نیازمند بوده است.

مرکز تماس با مشتری باید اطمینان حاصل نماید که:

الف- برقراری تماس در مواقعی مورد تمایل مشتری نمی باشد، در این موارد آدرس، پست الکترونیک و

- شماره تلفن مشتری مشخص می گردد تا مجدداً با مشتری تماس گرفته نشود.
- ب- رویه های مناسب برای به حداقل رساندن تماس های غیر عادی توسط تماس گیرنده.
- ج- مشتری قبل از تماس باید از هزینه های تماس با هر شماره تلفن، آگاه باشد.
- د- به مشتری که در صف انتظار قرار دارد، می بایست در خصوص وضعیت صف انتظار و اینکه آیا این انتظار، هزینه ای اضافه برای وی ایجاد می کند یا خیر، اطلاع رسانی شود.

**توجه:** انتظار در صف، نباید هزینه ای برای مشتری داشته باشد.

- ه- تماس های بازاریابی تحت عنوان مطالعات بازار نمی باشند.
  - و- در تماس های خارج از محدوده: هدف از تماس باید در ابتدای تماس، مشخص شود.
- مرکز تماس مشتری نباید از تاکتیک های فروش اجباری، استفاده نماید.
- مرکز تماس مشتری نباید از مشتریان آسیب دیده و بی تجربه سوء استفاده نماید.

## ۹- مسئولیت اجتماعی

مرکز تماس مشتری نقش حیاتی در راستای توسعه ارتباط مناسب در گروه های اجتماعی دارد لذا مدیریت مرکز تماس مشتری باید نتایج مهمی چون تاثیر فعالیت ها روی جامعه و محیطی که در آن فعالیت می کنند را مدنظر قرار دهند.

**توجه:** راهنمای لازم در این حوزه در استاندارد ISO/DIS 26000 اشاره شده است، (راهنمایی برای مسئولیت اجتماعی)

## پیوست الف (اصلی)

### شاخص های کلیدی عملکرد (الزامی)

#### الف-۱- شاخص های کلیدی عملکرد اپراتورهای مرکز تماس مشتری

مرکز تماس مشتری باید شاخص های کلیدی زیر در خصوص عملکرد اپراتورهای مرکز تماس مشتری را اندازه گیری نماید.

شاخص کلیدی عملکرد (KPI)	تعریف	پیشنهاد	روش اندازه گیری	حداقل توالی گزارش دهی
ریزش اپراتورهای مرکز تماس با مشتری	تعداد اپراتورهایی که محل کار را ترک کرده اند به نسبت درصد کل اپراتورهای استخدام شده در مرکز تماس	این شاخص باید بر اساس اپراتورهایی که به دلخواه و یا غیر دلخواه خود محل کار را ترک کرده اند تفکیک شود.	محاسبه (تعداد اپراتورهایی که محل کار خود را در ماه گذشته ترک کرده اند) تقسیم بر (تعداد کل اپراتورهای مشغول در آخرین روز ماه گذشته) نرخ ریزش: (کل اپراتورهای تمام وقت که محل کار خود را در یک دوره مشخص ترک کرده اند) تقسیم بر (تعداد کل اپراتورهای تمام وقت شمارش شده در این دوره) $100 \times$	ماهانه
غیبت	تعداد روز یا میزان ساعت عدم حضور افراد در محل کار که به صورت برنامه ریزی نشده با دلایلی نظیر بیماری یا ... در هر سال رخ می دهد.	اقدام مناسب در این خصوص باید انجام گیرد.	(میزان ساعات غیبت در ماه گذشته) تقسیم بر (میزان کل ساعات کاری همان ماه) این شاخص به صورت میانگین تعداد روز یا میزان ساعات کاری از دست رفته برای هر اپراتور تمام وقت در هر سال نیز بیان می شود.	ماهانه
رضایتمندی	سنجش میزان رضایت اپراتورهای مرکز تماس با مشتری از موقعیت کاری، شرایط کاری، محیط کار، و اخذ نظرات در خصوص مدیریت، آموزش، راهنمایی و ...	پس از سنجش رضایت، اقدام مناسب برای موارد عدم رضایت می بایست تعریف گردد.	در نتایج می بایست نام اشخاص نظرسنجی شده گمنام باشد. در ارائه نتایج باید درصد بالاترین رضایت به عنوان مبنای محاسبه قرار گیرد.	هر دو سال

## الف-۲- شاخص های کلیدی عملکرد مشتریان

مرکز تماس مشتری باید شاخص های کلیدی عملکرد زیر را درخصوص مشتری اندازه گیری نماید.

شاخص کلیدی عملکرد (KPI)	تعریف	پیشنهاد	روش اندازه گیری	حداقل توالی گزارش دهی
رضایتمندی مشتری (اگر از سوی سازمان مرجع مجاز باشد)	اندازه گیری رضایت مشتریان در زمینه برخی موارد خاص نظیر نحوه برخورد، سرعت پاسخگویی، صحت پاسخ دریافت شده و ...	نتایج بررسی نظرسنجی برای اخذ اقدام مناسب درخصوص موارد عدم رضایت باید مورد استفاده قرار گیرد.	نمونه انتخابی برای بررسی رضایت باید مشتمل بر گروهی از مشتریان باشد که حداقل ۸۰ درصد حجم تماسها را شامل گردد. نسبت تعداد مشتریانی که خدمت ارائه شده توسط مرکز تماس با مشتری را رضایتبخش اعلام نموده اند (آنها به دیگران پیشنهاد کرده اند) نسبت به تعداد کل مشتریان مورد بررسی.	سالانه
رسیدگی به درخواست در اولین تماس (FCR = First Contact Resolution)	اندازه گیری میزان نتایج موفق در رسیدگی به اولین تماس مشتری که برای هر کانال تماسی باید محاسبه گردد.	مواردی که می تواند برای اندازه گیری FCR استفاده قرار گیرد، به شرح ذیل می باشد، مرکز تماس باید مناسبترین روش را انتخاب نمایند: ۱- پایش تماس- مسئولان تیم ارزیابی کیفیت پاسخگویی به تماس، باید به نمونه تماس را مشخص نمایند تا بررسی گردد که تماس های مرکز مانند این نمونه پاسخ داده می شوند و یا خیر. ۲- شنود IVR- مشتری در انتهای تماس پیام IVR را شنود می نماید و از وی پرسیده می شود که مشکلی حل شده است یا	FCR به طرق متفاوتی براساس محیط مرکز تماس با مشتری، اندازه گیری می شود. مراکز تماس با مشتری راه مناسبی را برای اندازه گیری FCR براساس آنچه که پیشنهاد می شود، برمیگزینند. اگر شرایط مناسب باشد، بیش از یک روش برای بهبود یکپارچگی شاخص، استفاده می شود.	ماهانه



		<p>خیر؟</p> <p>۳- تماس مجدد- اساس تعریف FCR بر این مبنا می باشد که آیا مشتری از کانال ارتباط جایگزینی برای تماس مجدد استفاده کرده است یا ظرف ۳ تا ۵ روز کاری تماس او پاسخ داده شده است یا خیر. این مورد بواسطه تحلیل تعداد تماس های تکراری در CLI سه تا ۵ روز کاری آتی، اندازه گیری می شود.</p> <p>۴- متن- در پایان تماس، اپراتور از مشتری سوال نماید که آیا درخواست یا مشکل او حل شده است یا خیر.</p> <p>۵- نظرسنجی از طریق تلفن- بعد از یک تا سه روز کاری با مشتری تماس گرفته شود و از وی در مورد رفع مشکلش سوال شود.</p> <p>۶- Case Mgmt/CRM- اپراتور از نرم افزاری جهت ردیابی اینکه درخواست یا مشکل مشتری حل شده است، استفاده نماید.</p>	
--	--	--	--

### الف-۳- شاخص های کلیدی عملکرد فرآیندها

مرکز تماس مشتری باید شاخص های کلیدی عملکرد زیر را در خصوص فرآیند اندازه گیری نماید.

شاخص	تعریف	پیشنهاد	روش اندازه گیری	حداقل توانی گزارش دهی
سطح سرویس دهی	درصد تماسهای ارجاع شده به هر کانال مرکز تماس با مشتری در یک بازه زمانی مشخص که به آنها پاسخ داده شده است.	----	تعداد تماسهای پاسخ داده شده (تماس/ نامه/ وب/ پست) در زمان مشخص تقسیم بر کل تماسهای ارجاع شده (تماس/ نامه/ وب/ پست) منهای حد آستانه	روزانه
صحت پیش بینی	توانایی مرکز تماس با مشتری در پیش بینی صحیح حجم تماس ها (بر اساس مشتری، نوع و کانال).	----	مقایسه تقاضای پیش بینی شده با حجم تقاضاهای وارد شده و پاسخ داده شده در مرکز تماس با مشتری	روزانه
نرخ تماس های از دست رفته	در تماس های وارد شده: درصد تماس های از دست رفته قبل از پاسخ دهی توسط اپراتور مرکز تماس با مشتری	متوسط زمان مورد نیاز برای پاسخگویی به کلیه تماس ها باید اندازه گیری شود و به سطح سرویس دهی اضافه شود. امکان تعریف یک آستانه برای تماس های کوتاه وجود دارد.	(تعداد تماس های از دست رفته قبل از اینکه توسط اپراتور پاسخ داده شوند) تقسیم بر (کل تماس های وارد شده منهای تماس های بالای حد آستانه)	روزانه
متوسط زمان پاسخگویی	زمان مورد نیاز برای پاسخگویی به تماس شامل زمان مورد نیاز برای تکمیل فعالیت های اجرایی مرتبط با تماس که این زمان باید برای هر کانال تعیین گردد.	متوسط زمان پاسخگویی باید به متوسط زمان تماس و زمان کاری که بعد و قبل تماس صرف شده است، تقسیم شود.	مجموع کل زمان پاسخگویی تقسیم بر تعداد کل تماس	روزانه

### الف-۴- شاخص های کلیدی عملکرد کیفیت تماس

مرکز تماس مشتری باید شاخص های کلیدی عملکرد زیر را درخصوص کیفیت تماس اندازه گیری نماید.

شاخص	تعریف	پیشنهاد	روش اندازه گیری	حداقل توالی گزارش دهی
کیفیت تماس	درصد تماس هایی که مطابق عملکرد مناسب و مورد انتظار مشتری پاسخ داده می شوند.	روش پیشنهادی اندازه گیری: پارامترهای مهارتی ضعیف و قوی خاص برای تعیین بالاترین امتیاز کیفیت تماس مشخص شود. ابعاد اندازه گیری بدین صورت محاسبه گردد: (تعداد کل تماس های پایش شده) تقسیم بر (مجموع تعداد تماس های پاسخ داده شده)	----	ماهانه
دقت واقعی	اشتباهات آشکار در پاسخ. اشتباهات می بایستی قبل از هر ارائه خدمتی برای هر خدمت تعریف شده و اهداف شفاف داشته باشد (حدود آستانه)	روش پیشنهادی اندازه گیری: (تعداد اشتباهات در هر ارائه خدمت که در پاسخگویی به تماس صورت گرفته) تقسیم بر (تعداد تماس هایی که به آن پاسخ مناسب داده شده)	----	ماهانه

### الف-۵- شاخص های کلیدی عملکرد زیر ساخت

مرکز تماس مشتری می بایستی شاخص های کلیدی عملکرد زیر ساخت، را اندازه گیری نماید:

شاخص	تعریف	پیشنهاد	روش اندازه گیری	حداقل توالی گزارش دهی
تحت سرویس بودن	فراهم بودن زیر ساختهای مورد استفاده در مرکز تماس با مشتری	----	(مجموع زمانیکه سیستم فراهم است) تقسیم بر (مجموع زمان اندازه گیری شده دوره زمانی) برای هر سیستم	ماهانه

## پیوست ب (حاوی اطلاعات مفید)

### شاخص های کلیدی عملکرد (پیشنهادی)

#### ب-۱- شاخص های کلیدی عملکرد سازمان مرجع

مرکز تماس مشتری می بایستی شاخص های کلیدی عملکرد سازمان مرجع، را اندازه گیری نماید:

شاخص	تعریف	پیشنهاد	روش اندازه گیری	حداقل توالی گزارش دهی
رضایتمندی سازمان مشتری	اندازه گیری رضایتمندی کلی سازمان مشتری از موارد مشخص شده	پیشنهاد می شود که حداقل به صورت سالانه، نظرسنجی در سازمان مشتری، برگزار شود.	به طور نمونه، نماینده ای از گروه سازمان مشتری، انتخاب و نظرسنجی در آن انجام شود.	سالانه

#### ب-۲- شاخص های کلیدی عملکرد فرآیندها

مرکز تماس مشتری می بایستی شاخص های کلیدی عملکرد فرآیندها، را اندازه گیری نماید:

شاخص	تعریف	پیشنهاد	روش اندازه گیری	حداقل توالی گزارش دهی
متوسط دوره تأخیر (پس افست)	متوسط زمان تأخیر در بررسی تماس هایی که مورد بررسی قرار نگرفته اند، این زمان باید برای هر کانال مشخص گردد.	----	مجموع دوره تأخیر تقسیم بر مجموع تعداد تماس های تأخیری	روزانه

### ب-۳- شاخص های کلیدی عملکرد کارایی

مرکز تماس مشتری می‌بایستی شاخص های کلیدی عملکرد کارایی، را اندازه گیری نماید:

شاخص	تعریف	پیشنهاد	روش اندازه گیری	حداقل توالی گزارش دهی
کارایی اپراتور مرکز تماس با مشتری	درصد زمانی که هر اپراتور به طور مفید فعالیت می‌نماید.	(مجموع زمانیکه برای پاسخگویی به تماس صرف شده است) تقسیم بر (مجموع کل ساعات کاری)	----	هفتگی
اثربخشی آموزش	اثربخشی آموزش	----	(تعداد اپراتورهایی که بعد از دوره آموزشی، آزمون را با موفقیت گذرانده‌اند) تقسیم بر (کل اپراتورهای آموزش دیده)	در هر دوره آموزشی
نرخ مکالمات	درصد تبادلات انجام شده	تعریف تبادلات و نتایج مورد انتظار تماس	(تعداد تبادلات) تقسیم بر (تعداد تماس های پاسخ داده شده)	هفتگی

### ب-۴- شاخص های کلیدی عملکرد شکایات مشتریان / یا سازمان مرجع

مرکز تماس با مشتری می‌بایستی شاخص های کلیدی عملکرد مرتبط با بررسی شکایات مشتریان / سازمان مشتری را اندازه گیری نماید:

شاخص	تعریف	پیشنهاد	روش اندازه گیری	حداقل توالی گزارش دهی
مدیریت شکایات	درصد شکایات پاسخ داده شده در زمان رسیدگی تعیین شده و ارائه نتیجه بررسی به مشتری و یا وکیل وی.	----	(تعداد شکایات پاسخ داده شده در زمان پاسخگویی تعیین شده) تقسیم بر (مجموع شکایات)	ماهانه
نرخ شکایات	درصد شکایات در تماس با خدمات ارائه شده توسط مرکز تماس با مشتری در مقایسه با تعداد کل تماس های پاسخ داده شده	-----	(تعداد شکایات واصله از خدمات مرکز تماس با مشتری) تقسیم بر (تعداد تماس های پاسخ داده شده)	ماهانه

## پیوست ج (حاوی اطلاعات مفید)

### خطوط راهنما بهترین تجربه<sup>۱۹</sup> برای سازمان مرجع

تمامی طرف های ذینفع از جمله سازمان مرجع و مرکز تماس مشتری، نمی توانند مسئولیت های قانونی خود را در هیچ زمانی به سایرین منتقل نمایند. رابطه مابین سازمان مرجع و مرکز تماس مشتری باید شراکت تلقی شود تا با همدیگر برای اطمینان از انطباق فعالیت ها با الزامات قانونی و تحقق بهترین تجربه مطمئن شوند.

سازمان مرجع باید فعالانه نسبت به پاسخگویی کارا و موثر به تماس های مشتری متعهد باشد. مخصوصاً بسیار مهم است که این تعهد توسط مدیریت ارشد سازمان مرجع، نشان داده شده و تلاش هایی جهت بهبود آن صورت گیرد. این تعهد می بایستی در تدوین، پذیرش و توزیع خط مشی و رویه های پاسخگویی به مشتری، بازتاب داشته باشد.

تعهد مدیریت سازمان مرجع می بایستی از طریق تأمین منابع لازم، نشان داده شود. مدیریت ارشد می بایستی خط مشی روشنی بر مبنای تمرکز بر پاسخگویی مناسب به تماس های مشتریان، تدوین نماید. این خط مشی می بایستی در دسترس کلیه کارکنان فعال در حوزه مدیریت مرکز تماس مشتری، قرار گرفته و توسط آنان درک شود.

همچنین این خط مشی باید برای مشتریان و سایر طرف های ذینفع در دسترس باشد. خط مشی می بایستی از طریق رویه ها، هدف گذاری فعالیت ها و تعیین نقش کارکنان در فرآیندهای مرکز تماس مشتری محقق شود.

زمان پیاده سازی خط مشی، می بایستی اهداف و الزامات پاسخگویی به مشتری براساس فاکتورهای ذیل، مد نظر گرفته شود:

- هرگونه الزامات قانونی و مقررات مرتبط

**توجه ۱:** می بایست زمانیکه الزامات خط مشی تنظیم می شود، قابلیت دسترسی، نگهداری داده ها و قوانین بی طرفانه تجارت در EU و در سطح ملی، بررسی شده تا از عملکرد نسبتاً مناسب فراخور مشتریان، اطمینان حاصل شود.

- الزامات سازمانی، عملیاتی و مالی

- موارد دریافت شده از مشتریان، پرسنل و سایر طرف های ذینفع داخلی

خط مشی های مرتبط با تجربیات مشتریان، مدیریت مالی، کیفیت و پاسخگویی به مشتریان، نیز باید تنظیم شود.

تجربیات قبلی مرتبط با مرکز تماس مشتری باید به اشتراک گذاشته شود و قبل از شروع، توافقی در رابطه با برنامه کاری مورد انتظار (بند ۷-۲ توافق با سازمان مرجع)، حاصل شده و موارد مستند شود. در مورد تماس های خارج از محدوده، این توافق می بایستی شامل تمام محدودیت ها در مورد مراکز تماس مشتری و مشتریان بالقوه، باشد.

سازمان مرجع می بایستی خدمت دهی به طیف مختلفی از ذینفعان را مد نظر داشته باشد (که می تواند مشتمل بر کودکان، افراد مسن و افرادی با توانایی های متفاوت باشد). به این ترتیب اطلاعات و راهنمایی ارائه شده توسط مرکز تماس مشتری جدای از زبان یا نحوه استفاده از اطلاعات مرتبط با محصولی که پیشنهاد یا ارسال شده، مناسب تر خواهد بود و تعداد مشتریانی که تمایل به دریافت خدمت مجدد را دارند، افزایش یافته و این برای مجموعه سودمند خواهد بود.

اطلاعات لازم می بایستی به شیوه ای ساده و واضح نوشته شده و به فرمت های متفاوت دیگر از جمله شنیداری، خط بریلر، صفحات بزرگ، ارسال شده از طریق پست الکترونیک یا در صفحات وب، قابل دسترس باشند.

**توجه ۲:** نحوه ارائه متفاوت یا معرفی اطلاعات، به سهولت دسترسی به اطلاعات از طرق مختلف کمک خواهد نمود. با تهیه کلیه اطلاعات ورودی و خروجی، حداقل یک روش متفاوت دسترسی به اطلاعات و عملیات در دسترس قرار می گیرد، (مانند روش بصری یا حسی) و به افراد بیشتری با زبان و ادبیات

گوناگون، کمک خواهد شد.

فاکتورهایی که موجب درک بهتر می شوند عبارتند از: طرح صفحه، رنگ و هماهنگی، سایز و مدل فونت و نشانه ها و استفاده از چندین زبان گوناگون.

لطفاً به راهنمای ۳۷ استاندارد ISO/IEC، مراجعه کنید.

سازمان مرجع می‌بایستی زمانیکه خدماتش را از طریق مرکز تماس مشتری، ارائه می‌دهد، محدوده مشتریانی که از این خدمات استفاده می نمایند را تعیین نموده و این موضوع را نیز مد نظر قرار دهد که ممکن است برخی مشتریان توانایی استفاده از برخی از روش‌های تماس را نداشته باشند. مانند: پست الکترونیک یا تلفن. در این شرایط می‌بایستی روش‌های تماس جایگزین در اختیار مشتریان قرار گیرد.

مرکز تماس مشتری، براساس شرایط ذیل انتخاب می شود:

الف- توانایی مرکز تماس مشتری در تطبیق با استانداردهای اروپایی

ب- تبعیت از استانداردهای کیفی و عملیاتی

ج- تجارب قبلی

د- اندازه

ه- موقعیت مکانی

و- زیر ساخت، تکنولوژی و روش‌های مورد استفاده

می‌بایستی روش‌های عملیاتی و اهداف خدمت ارائه شده، مورد توافق مرکز تماس مشتری بوده و مستند شود.

اگر سازمان مرجع تصمیم بگیرد که برای ارائه خدمات بهینه، به بیش از یک مرکز تماس مشتری نیاز دارد، می‌بایستی اطمینان حاصل نماید که خدمات یکسانی به مشتریان/ مشتریان آینده در این مراکز، ارائه خواهد شد.

قبل از آن که سازمان مرجع تعهدی برای خود ایجاد نماید، می‌بایستی ابتدا خدمات مورد نظر را بر



روی نمونه آماری، مورد آزمایش قرار داده و اطمینان حاصل نماید که خدمات مورد نظر هم برای مشتری و هم برای مرکز تماس مشتری سودمند بوده و اهداف مد نظر را پوشش می دهد.

## پیوست د(حاوی اطلاعات مفید)

### مهارت های پیشنهادی برای تعیین استراتژی و مدیریت در مراکز تماس مشتری

#### د-۱- عمومی

این پیوست، اطلاعاتی را در خصوص مهارت‌هایی که جهت تعیین استراتژی و مدیریت در مراکز تماس مشتری، پیشنهاد شده است را توضیح می دهد.

#### د-۲- وظیفه مدیریت عملیات

مهارت ها و اطلاعات ذیل برای کارایی بهتر مدیریت عملیات در مرکز تماس مشتری، پیشنهاد می شود:

الف- ارائه خدمات به مشتری (حفظ مشتری)

ب- جذب مشتری (تقسیم بندی مشتریان، مدیریت رقابت، برنامه ریزی فروش و مدیریت فرصت،

ردیابی فروش و گزارش دهی)

ج- برنامه ریزی و پیش بینی

د- مدیریت افراد زیر مجموعه

ه- مدیریت عملکرد

و- مدیریت کارایی

ز- توجه به محیط کار، سلامتی و امنیت

ح- اجرا و برنامه ریزی (طراحی فرآیندهای کسب و کار، مدیریت نام تجاری<sup>۲۰</sup>، مدیریت تغییر و

برنامه ریزی بحران)

ط- اطلاع از تکنولوژی های مرکز تماس مشتری

ی- حفظ چارچوب قانونی

ک- بررسی مسائل پشتیبانی، محیطی، اقلیمی

### د-۳- وظیفه مدیریت سازمان مرجع

مهارت های ذیل جزء وظایف مدیریت سازمان مرجع پیشنهاد می شود و در قرارداد فی مابین قابل اجرا می باشد.

الف- اندازه گیری رضایتمندی مشتریان و سازمان مرجع

ب- مدیریت شکایات و دعاوی

ج- پشتیبانی خدمات و محصولات

د- تحلیل تماس ها

ه- مدیریت رقابت

و- برنامه ریزی فروش و مدیریت فرصت

ز- فروش داخل و خارج محدوده

ح-ردیابی فروش و گزارش دهی

ط- اصول مدیریت افراد (تشکیل تیم، ارائه بازخورد و آموزش، پایش تماس و گزارش دهی)

ی- راهنمای تماس ها

ک- اساس تکنولوژی مورد استفاده در مرکز تماس مشتری

## معرفی مرکز تماس امداد خودرو ایران

در عرصه رقابت کنونی درک نیازهای مشتریان و پیشنهاد دادن کالا و خدمات با ارزش افزوده بیشتر به آنها، به عنوان فاکتورهای هستند که در موفقیت یا شکست یک سازمان نقش تعیین کننده دارند. با افزایش انتظارات مشتریان در سال های اخیر بحث مدیریت تماس موثر با مشتریان به یک ضرورت جهت ورود به عرصه رقابت و یا حتی حفظ بقای سازمان مبدل شده است. با توجه به اینکه هزینه های بازاریابی و جذب مشتریان بسیار بالا می باشد تحقیقات به عمل آمده در بسیاری از شرکت ها حاکی از آن است که هزینه جذب مشتری جدید بسیار بیشتر از هزینه های حفظ مشتریان است. بدیهی است حفظ مشتریان کنونی نیز ضامن موفقیت سازمان نمی باشد بلکه عامل اصلی موفقیت بکارگیری فناوری های نوین جهت افزایش مدت تماس مفید سازمان با مشتریان است، یکی از این فناوری های نوین، مراکز تماس مشتری هستند.

با ظهور تکنولوژی های جدید نظیر وب، پست الکترونیکی، تلفن تحت وب<sup>۲۱</sup> و پیام کوتاه تعامل با مشتریان از طریق کانال های تماسی متنوعی صورت می گیرد. این تحولات به ایجاد مراکز تماس چند رسانه ای<sup>۲۲</sup> منتهی شده که کانال های مختلفی را برای تماس با شرکت ها، سازمان ها و موسسات در اختیار مشتریان قرار می دهد. با استفاده از این مراکز تماس مشتری می توان چندین کانال تماس را با یکدیگر مجتمع نمود که این امر مزایای ذیل را بر بر خواهد داشت:

- ایجاد امکان برقراری تماس با مخاطبان از طریق کانال تماس دلخواه ایشان.
- توسعه توانایی های ارائه خدمات به شکل کاملاً موثر
- ایجاد امکان ارائه خدمات جدید، که بر روی کانال های تماس موجود در سیستم های عادی قابل عرضه نیستند.

مرکز تماس معمولاً بخشی از یک سیستم مدیریت تماس مشتری<sup>۲۳</sup> (CRM) به حساب می آید.

21.VOIP

22. Multimedia Contact Centers

23. Customer Relationship Management

مرکز تماس مشتری، یک مرکز تماس پیشرفته متکی بر اپراتوری خودکار و نیمه خودکار است که به صورت تعاملی به مشتری پاسخ دهی می‌نماید و قادر است با برنامه ریزی صحیح به طور هوشمندانه به کلیه تماس‌ها پاسخ داده و یا در صورت لزوم بصورت برخط<sup>۲۴</sup> و یا برون خط<sup>۲۵</sup> ارتباط تماس گیرنده را با مراجع پاسخگو برقرار کرده و کل عملیات را ثبت کند.

به طور کلی دلایل استفاده شرکت‌ها و سازمان‌ها از مرکز تماس مشتری شامل موارد زیر است:

- مشتریان با ارزش امروزی، مایلند تا از هر روشی که می‌خواهند با سازمان تماس برقرار کنند، روش‌هایی نظیر تلفن، تلفن تحت وب، پست الکترونیک، وب، گپ<sup>۲۶</sup>، فاکس یا حتی پیام کوتاه. همچنین مشتری توقع دارد سازمان با همان کیفیتی که از طریق تلفن پاسخگوی وی می‌باشد، از طریق کانال‌های دیگر نیز با وی تعامل داشته باشد.

- استفاده از موثرترین کانال‌های تماس ممکن جهت دستیابی به حداکثر قدرت نفوذ در بازار، به یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تبدیل شده است.

- با ایجاد یک مرکز تماس مشتری پیشرفته، میزان دسترسی به بازار با افزایش تماس از طریق کانال‌های مختلف، افزایش می‌یابد.

- از آنجا که دسترسی به واسطه‌های تماس در قشرهای مختلف جامعه با هم تفاوت چشمگیری دارند، برای سازمان‌ها بسیار مهم است که بتوانند از طریق کانال‌های مختلف و بطور مؤثر با مردم تماس داشته باشند.

- استفاده از کانال‌های متفاوت جهت برقراری تماس با مشتری منجر به دستیابی به حداکثر بازدهی و سود از طرق زیر خواهد شد:

۱. جمع آوری وسیع‌تر و دقیق‌تر اطلاعات مشتریان، نسبت به شرایطی که صرفاً اطلاعات مشتریان از طریق مکالمات تلفنی جمع آوری می‌گردد.

۲. حفظ تماس با مشتریان که به کانال‌های محدودی دسترسی دارند.

---

24. Online  
25. Offline  
26. Chat

۳. حفظ حقوق مشتری و پاسخگویی به نیازهای او به واسطه پیگیری و گزارش گیری دقیق از تمام تماس‌های قبلی.

۴. حصول اطمینان از اینکه مراجعه کنندگان می‌توانند از هر طریق با سازمان تماس برقرار کنند و نیز خدمات سازمان به شکل ۲۴ ساعته در اختیار آنها است.

شرکت امداد خودرو ایران در اواخر اسفند ۱۳۷۸ در پی سیاست تکمیل زنجیره خدمات پس از فروش گروه صنعتی ایران خودرو تاسیس شد. از جمله مهمترین ضرورت‌های تشکیل شرکت امدادخودرو ایران می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- افزایش فراوانی خودروهای تولیدی گروه صنعتی ایران خودرو و گسترش توزیع محصولات و تنوع آنها در سراسر کشور و فقدان مرکزی جهت ارائه خدمات امدادی به شکل منسجم و کارآمد به دارندگان محصولات گروه صنعتی ایران خودرو.

- افزایش نیازها و انتظارات مشتریان گروه صنعتی ایران خودرو در رابطه با خدمات پس از فروش و ضرورت توجه و رفع این نیازها و انتظارات جدید.



از آنجا که در زمان تأسیس شرکت، هیچ الگوی داخلی جهت ارائه خدمات امدادی به خودروها در کشور وجود نداشت، این شرکت فعالیت خود را از فروردین ۱۳۷۹ با ماموریت اولیه و آغازین ارائه خدمات امداد بسیار به دارندگان محصولات ایران خودرو، با عمر کمتر از ده سال آغاز نمود. در ادامه با افزایش چشمگیر توسعه محصولات ایران خودرو و گستردگی توزیع محصولات، افزایش انتظارات مشتریان و همچنین توسعه سخت افزاری و نرم افزاری فرآیندهای عملیاتی و پشتیبانی شرکت، خدمات جدیدی نیز به حوزه ماموریت سازمان اضافه شد.

مرکز تماس مشتری شرکت امداد خودرو ایران با هدف مدیریت کانال‌های ارتباط با مشتری و به منظور تسهیل در ارائه خدمات گروه صنعتی ایران خودرو در سال ۱۳۷۹ تأسیس شد و در حال حاضر از طریق کانال‌های مختلف نظیر تلفن تحت وب، وب، پیام کوتاه، پست الکترونیکی با مشتریان خود در تماس است. در راستای ارائه خدمات مناسبتر و بومی سازی ارائه خدمات این مرکز در سال ۱۳۸۱ در ۹ دفتر منطقه ای در شهرهای تبریز، رشت، ساری، همدان، اصفهان، کرمان، اهواز، مشهد و شیراز توسعه داده شد. این مرکز علاوه بر انجام فعالیت مربوط به تماس با مشتریان شرکت امداد خودرو ایران جهت ارائه خدمات امدادی و خدمات ویژه، بر اساس قرارداد فی مابین با سازمان‌های مرجع خود از جمله گروه صنعتی ایران خودرو و سایر شرکت‌های وابسته (نظیر ایساکو)، نسبت به ارائه خدمات به مشتریان این سازمان‌ها اقدام می نماید.

اصلی‌ترین ماموریت مرکز تماس مشتری امداد خودرو ایران عبارتست از:

- دریافت و ثبت درخواست‌های مشتریان
- اطلاع رسانی به مشتریان
- تسهیل تماس با بخش‌های مختلف سازمان
- امکان پیگیری درخواست‌های مشتریان
- ردیابی مشتریان از شروع درخواست تا مرتفع شدن خواسته آنان
- ارائه اطلاعات لازم به مدیران جهت برنامه‌ریزی‌های مورد نیاز فرآیندها

با توجه به موارد فوق مرکز تماس مشتری به عنوان درگاه ورودی سیستم‌های مدیریت تماس با مشتری امداد خودرو ایران محسوب می‌گردد. در حال حاضر اصلی‌ترین خدمات امداد خودرو ایران که از طریق مرکز تماس مشتری ارائه می‌گردد، بشرح ذیل است:



**امداد سیار:** مهم‌ترین خدمت شرکت امداد خودرو ایران ارائه خدمت امداد سیار می‌باشد. این شرکت از سال ۷۹ با ارائه این خدمت کار خود را در زمینه ارائه خدمات پس از فروش آغاز نمود. خدمات قابل ارائه در امداد سیار:

۱. رفع عیب خودرو در محل
۲. اعزام یا حمل به تعمیرگاه در صورت نیاز
۳. انتقال سرنشینان خودروهای حادثه دیده به محل مناسب
۴. ارائه خدمات تعمیرگاهی در محل (سرویس در محل)
۵. مشاوره فنی تلفنی



**خدمات کارت طلایی:** به منظور گسترش خدمات ارائه شده، خدمات فرا بیمه‌ای تحت عنوان کارت طلایی به صورت طبقه بندی شده از سال ۱۳۸۰ به گروهی از خودروهای سواری تولیدی شرکت ایران خودرو ارائه گردید و سپس در سطح کلیه خودروهای سواری تولیدی ایران خودرو توسعه یافت. دارندگان این کارت از خدمات زیر بهره‌مند می‌گردند:

۱. خدمات امداد سیار
۲. تعمیرات فنی (بعد از اتمام و یا در طول مدت دوره گارانتی به جز مواردی که مشمول گارانتی می‌گردد)
۳. جبران خسارت (سرقت: جزئی - کلی، تصادفات)
۴. سرویس‌های ادواری
۵. سرویس در محل
۶. تعویض خودروی خسارت دیده
۷. هزینه توقف خودرو در نمایندگی
۸. مشاوره فنی تلفن ۰۹۶۴۴۰





**سرویس در محل:** خدمات سرویس دوره‌ای و تعمیرات خودرو در قالب خدمت سرویس در محل شامل تعویض باطری، دینام، انژکتور، رادیاتور، قفل، سنسور روغن و... (قریب به ۱۶۲ خدمت دیگر) می‌باشد. این خدمت از سال ۱۳۸۶ به دارندگان خودروهای سواری ایران خودرو جهت تحقق اهداف زیر ارائه می‌گردد.

۱. افزایش رضایتمندی مشتریان دارای محصولات ایران خودرو

۲. تکریم مشتریان

۳. جلوگیری از اتلاف وقت مشتریان

۴. ایجاد تنوع در خدمات ارائه شده

۵. افزایش درآمد

۶. پیشتازی در امر خدمات پس از فروش

۷. ارائه خدمات لوکس

۸. جلوگیری از پرداخت هزینه‌های اضافی توسط مشتریان

**خدمت تخصیص وقت نمایندگی‌ها:** با راه‌اندازی مرکز تماس مشتری شرکت امدادخودرو ایران و بکارگیری این فناوری امکان ارائه خدمت تخصیص وقت به مشتریان بیرونی فراهم گردید. یکی از این خدمات، پذیرش دارندگان محصولات ایران خودرو و تخصیص وقت برای آنها از نمایندگی‌های ایران خودرو می باشد. هدف از ارائه این خدمت جلب رضایت مشتریان ایران خودرو، راهنمایی سریع مشتریان و ارجاع صحیح آنها به نمایندگی‌ها با توجه به محدوده زندگی یا کار مشتریان و ایراد خودرو و همچنین توزیع متناسب کار بین نمایندگی‌ها با توجه به تخصص و ظرفیت آنها می‌باشد.



**خدمات ارتباطی به گروه صنعتی ایران خودرو:** در سال ۱۳۸۸ مرکز مدیریت مشتریان و فروش

ایران خودرو با هدف پاسخگویی به درخواست‌های متعدد مشتریان به هنگام خرید خودرو، در مرکز

تماس با مشتریان امداد خودرو ایران راه اندازی شد. خدمات این مرکز در سال ۱۳۹۰ جهت پاسخگویی به کلیه درخواست های مشتریان ایران خودرو توسعه یافت. اهم فعالیت های این حوزه عبارتند از :

۱. راهنمای خرید خودرو(معرفی خودرو از لحاظ تیپ و کلاس)

۲. راهنمای خرید اینترنتی

۳. راهنمای قیمت خودرو

۴. پیگیری خرید و واریز وجه

۵. پیگیری زمان ارسال دعوتنامه

۶. پیگیری زمان تحویل و پلاک

۷. پیگیری وضعیت زمان خروج بعد از تخصیص بدنه

۸. پیگیری سود تاخیر یا انصراف از خرید

۹. پیگیری کسری قطعات خودرو و مدارک و...

۱۰. ارائه اطلاعات در زمینه گارانتی خودرو

**خدمت ثبت شکایات و پیشنهادات مشتریان ایران خودرو:** هدف از این خدمت، ثبت و پاسخگویی به کلیه شکایات و پیشنهادات مشتریان ایران خودرو در سیستم مدیریت تماس با مشتریان شرکت ایران خودرو می باشد.

**خدمت فراخوان های ایران خودرو:** فراخوان به عنوان یکی از خدمات شرکت از سال ۱۳۸۴ با فراخوان سیستم سوخت رسانی خودروهای سواری تولید سال ۱۳۸۳ و ۱۳۸۴ آغاز شد. از آنجا که فراخوان به عنوان یکی از فرآیندهای مهم برای هر خودرو ساز مطرح است و امکان نیاز به فراخوان های متفاوت وجود دارد، این وظیفه به عنوان یک مأموریت جدید به شرکت امداد خودرو ایران واگذار شد. به همین دلیل از سال ۱۳۸۵، خدمت فراخوان تعریف و راه اندازی شد.

**خدمت ارائه مشاوره فنی به متقاضیان:** این خدمت در آذر ماه ۱۳۸۷ جهت پاسخگویی کارشناسان متخصص به سوالات فنی مشتریان و نمایندگی ها ایجاد گردید. هدف از ارائه این خدمت تفکیک

تخصصی تر نیازهای مشتریان و همچنین ارائه راهنمایی‌های فنی و تخصصی دقیق‌تر جهت جلب رضایت ذینفعان اعم از مالکین خودرو و نمایندگی‌های ایران خودرو می باشد.

**خدمت نظرسنجی درون شرکتی و برون شرکتی:** خدمت نظرسنجی درون شرکتی و برون شرکتی: شرکت امداد خودرو ایران جهت بررسی میزان رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده در سال ۱۳۸۴ اقدام به تکوین طرح نظرسنجی از مشتریان نمود. این طرح، شامل نظرسنجی از مجموعه خدمات شرکت شامل امداد سیار، خدمات ویژه، تعمیرات و سرویس در محل و شکایات می باشد. براساس نتایج به دست آمده از نظرسنجی‌ها، نقاط قابل بهبود معین شده و پروژه‌ها و اقدامات بهبود بر اساس نقاط مشخص شده تعیین می گردد.

از سال ۱۳۸۶ شرکت امداد خودرو ایران در پی توسعه خدمت نظرسنجی اقدام به اخذ پروژه های نظرسنجی از سایر شرکت‌های گروه صنعتی ایران خودرو نمود و از سال ۱۳۸۸، طرح سنجش رضایت مشتریان از خدمات فروش و پس از فروش شرکت ایساکو را به عهده گرفت. همچنین در ادامه، نظرسنجی‌هایی درحوزه تماس با مشتریان ایران خودرو جهت سنجش رضایت از کیفیت خودرو، مراحل طرح شکایت فروش و تحویل خودرو و... انجام پذیرفته است.

**انجام تکمیل کاری<sup>۲۷</sup>:** بر اساس گزارشات ایران خودرو در صورت وجود ایراد خودروهای مستقر در داخل کارخانه و پارکینگ‌های جانبی (قبل از تحویل به مشتری)، کارشناسان شرکت امداد خودرو ایران نسبت به رفع ایراد خودرو و انجام تکمیل کاری اقدام می نمایند.

**هشدار سریع عیوب خودرو<sup>۲۸</sup>:** زمانبر بودن آشنایی کامل شبکه خدمات پس از فروش با انواع ایرادات یک محصول جدید و روش های استاندارد رفع آنها، از دغدغه‌های تولیدکنندگان محصول به ویژه خودروسازان به شمار رفته و در این میان آگاهی از ایرادات جدید حادث شده و آگاه سازی به موقع واحدهای درگیر در امر تولید و کیفیت قطعات برای حل ریشه‌ای ایراد - به منظور حفظ

27. Rework

28. Customer Incident Report(CIR)

سطح کیفی محصول و رضایت مشتری- امری حیاتی به حساب می آید. به این منظور با بهره گیری از منابع اطلاعاتی مختلف وضعیت کیفی محصول در شبکه خدمات پس از فروش کنترل شده و در صورت بروز شرایط غیر عادی نظیر افزایش ناگهانی تعویض یک قطعه خاص و یا افزایش ناگهانی میزان شکایت مشتریان از یک ایراد خاص، هشدار کیفی لازم در فرمت مخصوص تهیه و برای واحدهای ذیربط ارسال گردیده و سپس از طریق مکانیزم های کنترلی و نظارتی موجود، آخرین وضعیت اقدامات اصلاحی پایش می گردند.

**ارزیابی کیفی محصولات ایران خودرو:** هدف از اجرای پروژه ارزیابی کیفی محصولات سواری ایران خودرو، پرسش از دارندگان محصولات ایران خودرو به منظور انجام اقدامات پیشگیرانه در پروژهها و تولیدات آتی است. به این منظور پرسشنامه های ارزیابی کیفیت محصولات ایران خودرو در دوره های معین برای انواع خودروها در قالب مشخص از اداره ارتقای رضایت مشتریان اعلام می گردد. **طرح سرویس فوری<sup>۲۹</sup>:** این طرح جهت ارائه خدمات تعمیراتی سریع به خریداران محصولات گروه صنعتی ایران خودرو که در دو ماهه ابتدایی از تحویل خودروی آنها دارای ایراد می باشد، در زمستان ۱۳۹۲ اجرایی گردید.

**طرح سرویس طلایی<sup>۳۰</sup>:** این طرح جهت ارائه خدمات خودرویی بی نیاز از حضور مشتری در نمایندگی مجاز و تحویل در محل مورد درخواست مشتری می باشد (در صورت عدم امکان ارائه خدمات مورد نظر مشتری توسط ناوگان امداد سیار یا سرویس در محل). این طرح به منظور انجام امور مرتبط با پذیرش ترخیص، تسویه حساب، انتقال و تحویل خودرو به نمایندگی مجاز و تحویل در محل مورد درخواست مشتری می باشد. این خدمات می تواند برای انجام تعمیرات، سرویس دوره ای، جبران خسارت ناشی از سوانح و حوادث و سرقت لوازم باشد.

**طرح پشتیبان:** منظور از این خدمت در دسترس قراردادن کانال های ارتباطی خاص نظیر وب، تلفن،

29. Rapid Service  
30. Golden Service

پیامک و ... برای مشتریان ایران خودرو جهت اطمینان مشتری از دریافت خدمات صحیح و کامل است. در این طرح برای هر مشتری یک پشتیبان پیش‌بینی گردیده است که مشتری در صورت نیاز و جهت اخذ خدمات مناسب با این پشتیبان تماس می‌گیرد.

مرکز تماس مشتری امداد خودرو ایران در سال ۱۳۹۱ برای اولین بار در کشور موفق به پیاده سازی الزامات ارائه خدمت بر اساس استاندارد EN 15838:2009 و کسب گواهینامه مربوطه از شرکت TUV Rheinland گردید.

اصلی‌ترین نکات در طراحی مرکز تماس مشتری در شرکت امداد خودرو ایران که مورد توجه قرار گرفته است به شرح ذیل است:

- طراحی و بکارگیری یک مدل صف مناسب
- شناسایی دقیق مبادی ورودی و خروجی
- یکپارچه سازی
- امنیت

معماری کلان مرکز تماس مشتری امداد خودرو ایران سه حوزه را شامل می‌گردد: فرآیندها، منابع انسانی و تکنولوژی.

**فرایندها:** نقش غیر مستقیم ولی بسیار موثر فناوری اطلاعات در مدیریت تماس با مشتریان، از طریق ساماندهی فرایندهای سازمان با هدف ایجاد سازمانی کارا و در نتیجه برقراری تماس موثر با مشتریان و رضایت کلی مشتریان می‌باشد. به صورت کلی سیستم مدیریت تماس با مشتریان بخشی از سیستم‌های مکانیزه یک سازمان است و در صورتی موثر خواهد بود که این سیستم به صورت یکپارچه با سایر سیستم‌ها و فرآیندهای مکانیزه ایجاد گردد.

به طور کلی فرایندهای مرتبط با مرکز ارتباط با مشتریان مشتمل بر موارد ذیل، می‌بایست به نحو مناسب مدیریت شوند:

- مدیریت تماس مشتریان
- تأمین نیازهای اطلاعاتی مشتریان
- رسیدگی به شکایات
- نظرسنجی
- مدیریت تبلیغات و اطلاع رسانی
- گزارشات و داده کاوی اطلاعات

**منابع انسانی:** نقش منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل موثر در کارایی بیشتر مراکز تماس مشتری قابل مشاهده است و می بایست یکپارچگی لازم در این بخش وجود داشته باشد، جهت ایجاد یکپارچگی اقدامات زیر می بایست انجام شود :

- تعریف شغل، استخدام، جذب
- آموزش و ارتقا
- ممیزی مهارتها و دانش
- مدیریت عملکرد پرسنل

**تکنولوژی:** استفاده از طیف وسیعی از تکنولوژیها تضمین می کند که عاملان فعال در مرکز تماس مشتری بالاترین بهره‌وری را داشته و در واقع تماس‌ها به سریع‌ترین شکل در صف قرار گرفته و پاسخ داده می شوند. اصلی ترین تکنولوژی‌های مورد استفاده در مرکز تماس مشتری شامل موارد زیر است که برخی از آنها در شرکت امداد خودرو ایران توسعه یافته است.

- سیستم توزیع تماس اتوماتیک
- سیستم پاسخ صوتی متقابل

- سیستم یکپارچه رایانه و تلفن
- تماس مبتنی بر پیش بینی خارج محدوده
- مدیریت پست‌های الکترونیکی و پیامک‌ها
- سیستم ضبط مکالمات

**سیستم توزیع تماس اتوماتیک<sup>۳۱</sup> یا ACD:** درخواست های مشتری که از کانال‌های مختلف وارد می‌شود، می‌تواند از یک مسیر یکسان و یا صف واحد تحقق پیدا کند. سیستم توزیع تماس اتوماتیک ابزاری است که تماس‌های ورودی را به دسته‌ای از ترمینال های خروجی منتشر می‌کند. مجموعه ANI، CTI، IVR، ACD که در تعامل مناسب بایکدیگر باشند، مدیریت بسیار قدرتمندی برای صف مرکز تماس مشتری ایجاد می‌کنند.

مسیریابی تماس‌های ورودی به ترمینال‌ها وظیفه اصلی سیستم توزیع تماس اتوماتیک است. استراتژی مسیریابی با مجموعه‌ای از قوانین تعیین می‌شود. در بیشتر مواقع این استراتژی مشخص می‌کند کدام پذیرشگر بهترین پاسخگو برای نوع درخواست مشتری است. در مسیریابی، صف بندی و توزیع هوشمند، مشتری و اپراتور دارای صف‌های مستقل هستند و سیاست صف و مسیر باید به گونه‌ای باشد که مشتری در کمترین فاصله زمانی به مناسب ترین اپراتور وصل شود. این مسیریابی یا صف‌بندی ممکن است براساس اهمیت مشتری، طبقه بندی خدمات، مهارت اپراتور، گروه اپراتور و... انجام شود. از جمله کاربردهای سیستم توزیع تماس اتوماتیک موارد زیر قابل ذکر است:

- توزیع متوازن بارکاری<sup>۳۲</sup> برای پذیرشگران
- کنترل پویای (دینامیک و بلادرنگ) حضور اپراتورها
- امکان اولویت‌گذاری اپراتورها براساس مهارت

31. Automatic Call Distribution(ACD)

32. Load Balancing



• امکان تعریف دسته‌های مختلف کاربران برای انواع مختلف درخواست‌ها

• امکان تعریف صف سرریز<sup>۳۳</sup>

• اطلاع رسانی به اپراتورها در صورت وجود مشتری در صف انتظار

• امکان پخش پیام‌های دلخواه برای مشتریان در صف

**سیستم پاسخ صوتی متقابل<sup>۳۴</sup> یا IVR:** سیستمی رایانه‌ای است که امکان انتخاب نوع سرویس درخواستی تماس گیرنده را از طریق پخش یک منوی صوتی فراهم می‌کند. عموماً این سیستم یک پیغام از پیش ضبط شده را پخش می‌کند و تماس گیرنده در انواع قدیمی با فشردن کلید تلفن خود و یا در سیستم‌های جدید با گفتن یک عدد یا عباراتی نظیر بله و خیر نوع سرویس درخواستی خود را مشخص می‌کند. البته در سیستم‌های پیشرفته تر نرم افزارهای تشخیص صحبت برای تعامل بیشتر با مشتری نیز بکار می‌رود. این سیستم اولین نقطه تماس مشتری با مرکز تماس با مشتری می‌باشد و وظیفه آن صرفاً مشخص کردن نوع درخواست مشتری است. ترکیب سیستم IVR و ACD است که منجر می‌شود تماس گیرنده به پذیرشگر مناسب انتقال یابد.

**سیستم یکپارچه رایانه و تلفن<sup>۳۵</sup> یا CTI:** این سیستم برای مدیریت تماس‌های تلفنی از طریق رایانه کاربرد دارند. این سیستم می‌تواند با ایجاد مراکز تماس مشتری یا مراکز تلفن<sup>۳۶</sup> خدمات مختلفی را به کاربر ارائه کنند. این خدمات می‌تواند از انتقال خط به واحد مربوطه به مانند یک منشی تلفنی خودکار گرفته تا انواع متعددی از سرویس‌های خاص به کاربر را شامل شود. به عنوان مثال برخی از کاربردهای CTI را می‌توان چنین بیان کرد:

• انتقال خط از طریق دریافت شماره داخلی و یا از طریق پردازش صدای فرد تماس گیرنده

---

33. Overflow Queue

34. Interactive Voice Response (IVR)

35. Computer Telephony Integration(CTI)

36. Call Center

- حسابداری مالی برای تماس های تلفنی کاربران
- هدایت کاربران برای دریافت راهنما از سیستم های موجود
- نمایش اطلاعات خطوط تماس
- تشخیص خودکار شماره تلفن و تشخیص خودکار مشتری
- شماره گیری و کنترل تلفن از طریق رایانه
- امکان برقراری تماس داخلی به صورت همزمان
- امکان انتقال تماس به پذیرشگر دیگر
- افزایش سرعت پاسخگویی

**تماس مبتنی بر پیش بینی خارج محدوده<sup>۳۷</sup>:** این سیستم ها با هدف کمک در برقراری تماس از داخل مرکز به خارج مرکز بکار گرفته می شوند. در مواردی که لازم است با تعداد زیادی از مشتریان تماس گرفته شود، این سیستم سعی می کند زمان لازم تا پایان تماس فعلی را تخمین زده و قبل از اتمام آن، اقدام به برقراری تماس بعدی کند.

**مدیریت پست های الکترونیکی و پیامک ها:** با استفاده از این تکنولوژی موارد زیر قابل انجام می باشد:

- ارجاع پستهای الکترونیکی بر اساس محتوا و کلمات کلیدی به فرد مناسب
- ارجاع پستهای الکترونیکی ها بین کاربران
- قابلیت دسترسی به تاریخچه پاسخگویی به مشتری
- قابلیت پیام کوتاه

سیستم ضبط مکالمات<sup>۳۸</sup>: این سیستم امکان ضبط کلیه مکالمات جاری بر روی خطوط را دارد،

قابلیت های این سیستم شامل موارد زیر است:

- ضبط صدای اپراتور و تماس گیرنده در هر تماس
- تعریف استراتژی ضبط
- ضبط صدا به صورت خودکار یا دستی
- ذخیره سازی صدا به صورت فشرده
- تبدیل فرمت ذخیره سازی به فرمت های MP3 و WAV و Download کردن آن
- تماس کامل هر فایل صوتی با داده های موجود در سیستم

for complaints handling in organizations

[7] ISO 14025:2006, Environmental labels and declarations — Type III environmental declarations — Principles and procedures

[8] ISO/DIS 26000, Guidance on social responsibility

- g) working environment, health and safety;
- h) operations and planning (business process design, brand management, change management, disaster recovery planning);
- i) basics of CCC–technology;
- j) regulatory framework;
- k) sustainability/environmental/climate issues.

### **D.3 Client organization management function**

The following skills are recommended for the client organization management function, as applicable to the contract:

- a) measuring customers and client organizations satisfaction;
- b) complaints and issue management;
- c) product and service advice/support;
- d) transaction processing;
- e) campaign management;
- f) sales planning and opportunity management;
- g) inbound and outbound sales;
- h) sales tracking and reporting;
- i) basics in people management (team building, feedback and coaching, call/contact monitoring, and reporting);
- j) communication guidelines (scripting);
- k) basics about CCC–technology used.

### **Bibliography**

- [1] ISO IEC Guide 37, Instructions for use of products of consumer interest
- [2] EN ISO 6385, Ergonomic principles in the design of work systems (ISO 6385:2004)
- [3] EN ISO 9241 (all parts), Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs)
- [4] ISO 9000:2005, Quality management systems — Fundamentals and vocabulary
- [5] ISO 10003, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations
- [6] ISO 10002, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines

- c) previous experience;
- d) size;
- e) location;
- f) infrastructure, technologies and methods used.

The operating methods and the aims of the service should be agreed with the CCC in a written document.

If a client organization decides that the optimal solution for its service needs is to use more than one CCC, the client organization should ensure consistency of service to its customers/prospective customers across all sites.

Before committing to a new campaign, a data sample should be tested to ensure that the campaign's objectives can be achieved and benefits both the customers and the CCC.

## **Annex D (informative)**

### **Recommended skills for management and strategy in a Customer Contact Centre**

#### **D.1 General**

This informative annex describes the skills that are recommended for management and strategy in a CCC.

#### **D.2 Operations management function**

The following skills and knowledge are recommended for the operations management function in a CCC:

- a) customer service provision (customer care, service delivery);
- b) customer acquisition (customer segmentation, campaign management, sales planning and opportunity management, sales tracking and reporting);
- c) forecasting and scheduling;
- d) people management;
- e) quality management;
- f) performance management;

Relevant previous experiences should be shared with the CCC and expected performance should be agreed and documented before launch (see 7.2 Agreement with the client organization). In the case of outbound calls, this should include all restrictions on contacting customers and potential customers.

A client organization should take into account the range of potentially interested persons (which can include children, older persons, people with different abilities); thus information and assistance concerning the CCC services should be made available in whatever languages or formats are used in the information pertaining to the products when offered or delivered, so that customers who wish to refer to the services are not disadvantaged.

Information should be written in clear and unambiguous language and should be available in alternative formats suitable for existing and potential customers such as audio, large print, large raised letters, Braille, by email or on an accessible website.

**NOTE 2** An alternative format describes a different presentation or representation intended to make information accessible through a different modality or sensory ability. By providing all input and all output, i.e. information and functions, in at least one alternative format, for instance visual and tactile, more people, including some with language/literacy problems, can be helped. Presentation factors that can affect legibility and ease of understanding include layout, print colour and contrast, size and style of font and symbols and the choice and use of multiple languages.

See ISO/IEC Guide 37.

The client organization, when offering its services through a CCC, should also take into account the range of customers that will use their services and care for customers that cannot use a specific communication medium (e.g. phone, e-mail). An alternative communication medium should be offered to those customers.

The CCC should be chosen according to:

- a) the ability of the CCC to comply with this European Standard;
- b) adherence to quality and best practice standards;

## Annex C (informative)

### Best practice guidelines for client organizations

All parties, client organization and CCC, remain at all times accountable and cannot pass their regulatory or legal responsibility to the other party. The relationship between the client organization and the CCC should be seen as a partnership with both parties working together to ensure that regulatory compliance and best practice are achieved.

The client organization should be actively committed to effective and efficient customer contact handling. It is particularly important that this is shown by, and promoted from, the client organizations top management.

This commitment should be reflected in the definition, adoption and dissemination of policy and procedures for customer contact handling. The commitment of the client organization management should be shown by the provision of adequate resources.

Top management should establish an explicit customer-focused customer contact handling policy. The policy should be made available to, and known to, all personnel involved in managing the CCC.

The policy should also be made available to customers and other interested parties.

The policy should be supported by procedures and objectives for each function and personnel role included in CCC processes.

When establishing the policy, objectives and requirements for customer contact handling the following factors should be taken into account:

- any relevant statutory and regulatory requirements;

**NOTE 1** Accessibility, data protection and fair trading legislation in the EU and at national level should be checked when formulating policy requirements to ensure inclusive and fair treatment of customers.

- financial, operational and organizational requirements;
- the input of customers, personnel and other interested parties.

Policies related to customer experience, cost management, quality and customer handling should be aligned.



### B.3 KPIs for efficiency

The CCC should measure the following KPIs regarding efficiency:

<b>KPI</b>	<b>Definition</b>	<b>Recommendation</b>	<b>Measuring Method</b>	<b>Minimum report frequency</b>
Agent utilization	The percentage of time that an agent has spent productively.	{total time spent on handling contacts} divided by {total number of working hours}.		<b>Weekly</b>
Training effectiveness	Effectiveness of training.		{Number of agents successfully passing a test after training} divided by {total number of agents trained}.	<b>Per training</b>
Conversion rate	Percentage of transactions achieved.	Definition of transaction and target result of the contact.	{number of transactions} divided by {number of handled contacts}.	<b>Weekly</b>

### B.4 KPIs for customer and/or client organization complaints

The CCC should measure the following KPIs regarding customer and/or client organization complaints:

<b>KPI</b>	<b>Definition</b>	<b>Recommendation</b>	<b>Measuring Method</b>	<b>Minimum report frequency</b>
Complaints handling	Percentage of complaints responded to within the defined response time, made readily available to customers and other interested parties.		{Number of complaints handled within the defined response time} divided by {total number of complaints}.	<b>Monthly</b>
Complaints ratio	Percentage of complaints with regard to the CCC service in relation to the total number of handled contacts.		{Number of complaints received on the CCC service} divided by {total number of handled contacts}.	<b>Monthly</b>

## Annex B (informative)

### Recommended KPIs

#### B.1 KPIs for client organization

The CCC should measure the following KPIs regarding the client organization:

KPI	Definition	Recommendation	Measuring Method	Minimum report frequency
Client organization satisfaction	Measures the client organization's overall satisfaction on previously specified items.	It is advisable to conduct a survey of all client organizations at least yearly.	Surveys among a representative sample from the group of client organizations.	Yearly

#### B.2 KPIs for processes

The CCC should measure the following KPIs regarding processes:

KPI	Definition	Recommendation	Measuring Method	Minimum report frequency
Average cycle late (backlog)	Average cycles late (backlog) of contacts that have not been processed, evaluated for each communication channel.		Total duration of the backlog divided by total number of late contacts.	Daily

#### A.4 KPIs for contact quality

The CCC shall measure the following KPIs regarding contact quality:

KPI	Definition	Recommendation	Measuring Method	Minimum report frequency
Contact quality	Percentage of contacts meeting consistent performance and functionality for the customer.	Recommended measuring method: specified soft and hard skilled parameters presented as a percentage of the maximum score and using a defined scale system {number of monitored contacts} divided by {number of total answered contacts}.		Monthly
Factual accuracy	Factual mistakes in the answer. Mistakes shall be defined prior to service delivery for each service and have clear targets (thresholds).	Recommended measuring method: {Number of mistakes (per service) made by handling contacts} divided by {total number of statistically relevant answered contacts}.		Monthly

#### A.5 KPIs for infrastructure

The CCC shall measure the following KPIs regarding infrastructure:

KPI	Definition	Recommendation	Measuring Method	Minimum report frequency
Service availability	Availability of infrastructure used by the CCC.		{time system was available} divided by {total time within measurement period} per system.	Monthly

### A.3 KPIs for processes

The CCC shall measure the following KPIs regarding processes

KPI	Definition	Recommendation	Measuring Method	Minimum report frequency
Service Level	The percentage of contacts offered to the CCC that are answered within a specified timeframe, evaluated for each communication channel.		{Number of answered contacts (calls/mail/web/post) within target time} divided by {offered contacts (calls/mail/web/post) minus threshold}.	Daily
Forecast accuracy	CCC's ability to accurately meet forecast contact volumes (by major customer segment, type and channel).		Comparing forecasted demand against actual demand arriving in and leaving from the CCC.	Daily
Abandonment rate	In case of inbound calls: percentage of contacts abandoned before being answered by an agent.	The average time needed to answer all contacts should also be measured and added to the Service Level. It is possible to have a threshold for short calls.	{Number of abandoned contacts before being answered by an agent} divided by {total of offered contacts minus number of contacts over threshold}.	Daily
Average handling time	The amount of time necessary to complete the contact, including the time needed to Complete administrative tasks related to the contact, evaluated for each communication channel.	Average handling time should be broken down to average contact time and wrap-up/after contact work time.	{total handling time} divided by {total of answered contacts}.	Daily

## A.2 KPIs for customers

The CCC shall measure the following KPIs regarding customers:

KPI	Definition	Recommendation	Measuring Method	Minimum report frequency
Customer Satisfaction (if client organization allows it)	Measures the customers' overall satisfaction with contact on several specific items such as accuracy, speed of answer, correctness of the answer given, was he treated in a customer orientated way, etc.	The outcome of the survey shall be used to take appropriate action on items of customer dissatisfaction.	Surveys among a representative sample from the group of customers who represent at least 80 % of the range of contacts. Proportion of customers who rated the service provided by the CCC within a desired range of satisfaction and level of advocacy (i.e. they would recommend the service to others) in relation to the number of customers taking part in the satisfaction surveys.	yearly
First Contact Resolution (FCR)	Measures successful outcome of first contact resolution, evaluated for each channel of contact	Options that can be used to measure FCR are defined below. CCCs should pick the most appropriate method: 1. Call Monitoring – As part of contact handling quality assessment team leaders determination of whether contacts were resolved for a representative sample of contacts; 2. IVR Surveys – Customer completes an IVR survey at the end of the call and is asked if their call was resolved; 3. Repeat contact – FCR definition is based on whether the customer made contact using an alternative channel or called back within three to five business days. This is measured by analyzing the number of repeat contacts per unique CLI over three to five business days; 4. Script – Agent asks the customer at the end of the call if their inquiry or problem was resolved; 5. Telephone Survey – Customer is surveyed within one to three days of the call and asked if their enquiry was resolved; 6. Case Mgmt/CRM – Agent uses their desktop software application to capture whether the customer's inquiry or problem was resolved.	FCR can be determined in a range of different ways depending on the CCC environment. CCCs should select the most appropriate ways of measuring FCR from those options defined under recommendations. Where possible this should be done using more than one method, in order to improve the integrity of the indicator.	Monthly

## Annex A (normative) Mandatory KPIs

### A.1 KPIs for agents

The CCC shall measure the following KPIs regarding Agents:

KPI	Definition	Recommendation	Measuring Method	Minimum report frequency
Agent attrition	Number of agents leaving as a percentage of total agents employed by the CCC.	This should be broken down into voluntary and involuntary attrition from the perspective of the agent.	{Number of agents departed in last month} divided by {number of agents present on the last day of the month}. Attrition Rate = (Total FTE Agent Leavers over period / FTE Agent Headcount over period) x 100	Monthly
Absenteeism	Number of unplanned days/hours that are lost through sickness or other unplanned absence each year.	Appropriate action should be taken.	{Number of absent hours in last month} divided by {number hours which were scheduled}. It is expressed as average working days/hours lost per FTE per year.	Monthly
Satisfaction	Measures the satisfaction of agents about their working situation, working conditions, working environment, opinion about management, training coaching, etc.	The outcome of the measurement should be used to take appropriate action on items of dissatisfaction.	The results shall be obtained by using methods which guarantee the anonymity. The results to be presented as a percentage of the maximum score of the measurement using a defined scale system.	Every two years

each communication. In addition to legislation, unacceptable contacts include contacts via telephone or fax which do not meet nationally accepted timeframes, except where the customer has requested a different contact time.

The CCC shall ensure that:

- a) a contact that is not wanted by the customer is terminated. If a contact is not wanted, the address, e-mail address and phone number will not be used again for this campaign or purpose;
  - b) adequate procedures are in place to minimize aborted contacts by a dialler;
  - c) the customer is informed before the call about the likely cost of a call to any service number;
  - d) the customer in a queue is informed of the fact that there is a queue and of charges in addition to normal line charges where they apply;
- NOTE** Waiting times should be free of charge for the customer.
- e) marketing calls are not disguised as market research;
  - f) for outbound: the purpose of the contact is given at the beginning of the contact.

The CCC shall not use pressure selling tactics.

The CCC shall not exploit vulnerable and inexperienced customers.

## 9 Social responsibility

Given their critical role in promoting good communication across social groups, those managing CCCs should address the wider issues resulting from the impact of their activities on society and the environment in which they operate.

**NOTE** Guidance on this can be found in ISO/DIS 26000, Guidance on social responsibility.

shall be shared and assessed by the client organization and the CCC together, with a view to improving performance. Agreed actions will be documented and taken.

The measurement shall assess at least the following elements:

- a) overall satisfaction level;
- b) satisfaction with agent interaction and fulfilment (e.g. politeness, clarity, competence, availability, responsiveness, accuracy, queuing time, ease of contact, pro-activeness, effectiveness, solution, helpfulness, first contact resolution);
- c) key drivers for customer satisfaction.

The survey and the output of the end user satisfaction as well as its analysis and possible improvements shall be documented.

The results of the satisfaction survey shall be shared with the agents in a special deployment session, in order to raise the level of their performance to meet the customers' expectations and to increase the competencies of the agents.

The sample considered for this measurement shall be statistically representative, indicating the error margin related to the chosen sample size.

### **8.3 Complaints analysis**

The results of the complaints review described in Clause 7 can give an indication of customer needs and satisfaction. Improvements that are required shall be documented and acted upon.

The results of the complaints review shall be shared with the client organization in order to raise the level of performance in meeting customer expectations and to increase the competencies of the CCC.

The results of the complaints review shall be shared with the agents in order to meet the customer's expectations and increase the competencies of the agents.

### **8.4 Customer protection**

To ensure the satisfaction of the customer, the following ethical requirements shall be fulfilled by the CCC.

The identity of the client organization shall be given at the beginning of



customer service, or to increase customer satisfaction.

### **7.9 Privacy**

There shall be clear procedures and responsibility on protecting customers' privacy. These procedures and responsibility shall be known to and adhered to by the agents.

### **7.10 Business continuity plan**

The CCC shall devise a business continuity plan, so as to be able to guarantee the service according to the terms agreed with the client organization in emergency conditions. How and to what extent continuity of service might be guaranteed shall be defined.

## **8 Customer satisfaction**

### **8.1 Introduction**

Customer satisfaction shall be measured and reported periodically and based on that report the required actions shall be taken.

### **8.2 Customer satisfaction survey**

#### **8.2.1 General**

The customer satisfaction survey shall be used on a regular basis to inform possible improvements to the service and to report problems to the organization which the customer is seeking to contact (the client organization). A satisfaction survey can be carried out by:

- a) the client organization;
- b) the CCC, if the client organization allows it;
- c) an external partner on behalf of the client organization.

The CCC shall provide representative samples based on recent contacts with the CCC, in order to illustrate customer ratings and comments.

Several methods of customer satisfaction surveys can be used, including surveys by telephone or by online interviewing (by any channel).

#### **8.2.2 Results**

The results of a customer satisfaction survey carried out by the CCC

**NOTE** ISO 10003 deals with dispute resolution of unsatisfactory results of a complaints handling process.

b) Collect and record complaints and devise a method for identifying the contact that generated the complaint and ensure the traceability of the complaint itself, through suitable search keys:

- 1) date of contact;
- 2) organization on behalf of which the contact was made;
- 3) contact code or agent code;
- 4) objective of contact;

c) Acknowledge the receipt of the complaint to the customer, if it is not received in person (a phone call or email is sufficient) or if the complaint is not already resolved;

d) Assess the complaint for validity, possible impact and who is the best person to deal with it;

e) Refer complaints that are not related to the CCC services to the client organization, where the CCC has not contracted to deal with product related complaints. An escalation flow chart shall be agreed between the CCC and the client organization;

f) Resolve as soon as practicable, or investigate the complaint further and make a decision about outcomes acceptable to both parties, and act promptly;

g) Give the customer information about how the complaint will be handled and evaluate the customers response. Is it likely that the action will satisfy the customer? If yes, then move rapidly to take the action the customer reasonably expects, bearing in mind best practices within the industry;

h) When all possible has been done to resolve the complaint, tell the customer and record the outcome. If the complaint is still not resolved to the customers satisfaction, explain the decision and offer any possible alternative actions;

i) Review complaints regularly – a brief periodical review and a more intensive annual review – to establish if there are any trends or things that could be changed to prevent complaints occurring, to improve

contacts.

Forecasts shall be evaluated against handled contacts.

There shall be a schedule adherence process.

### **7.7 Access channels**

The CCC shall be able to provide advice to the client organization related to customer service issues such as:

- a) subject of the service;
- b) type of channels and customer access details;
- c) working days and hours;
- d) any costs charged for accessing the service provided by the CCC;
- e) service access requirements (e.g. subscription, purchase of a specific product or card).

The CCC shall define its capabilities in terms of accessibility and provide this information to the client organization, its customers, personnel and other interested parties. Recommendations for client organizations in terms of accessibility are described in Annex C Guidelines for client organizations.

### **7.8 Complaints processing – CCC service**

The CCC shall establish an effective and efficient complaints handling process in order to increase customer loyalty and satisfaction and also to improve the quality of the products and services provided.

Information concerning the complaints handling shall be made readily available to customers and other interested parties. Such information shall be provided clearly and precisely.

**NOTE** ISO 10002 on complaints handling provides a means for the CCC to install an effective and efficient complaints handling process that will satisfy all stakeholders: the CCC, the customer and the client organization.

To this end, the CCC should achieve the following, in accordance with the process defined in ISO 10002:

- a) Be open to complaints and supply customers with precise information on where and how to make complaints and appeals in any case where they are not satisfied with the results of a complaint already made;

Relevant corrective actions shall be taken.

The CCC shall have a documented corrective action process or method, which includes the following steps:

- a) problem definitions;
- b) analysis;
- c) implementing action needed;
- d) evaluation.

The efficacy of the action undertaken to solve the problem shall be evaluated at the periodic verification meeting.

### **7.5 Monitoring process quality**

A CCC shall monitor the processing of contacts to ensure that:

- a) there is a minimum of variation in the previously agreed output of the contact or in the processing of the contact;
- b) a minimum of mistakes are made in the processing of the contact or in the previously agreed output of the contact.

Therefore:

- c) Staff responsible for monitoring shall regularly perform calibration sessions;
- d) If the CCC and the client organization both monitor separately, there shall be a joint calibration procedure to ensure a standard valuation;
- e) KPIs which are monitored shall have clear and defined targets (thresholds) and shall be defined prior to the start of the monitoring;
- f) The results from the monitoring process quality shall be analyzed and appropriate action taken, in order to prevent unacceptable service delivery;
- g) There shall be a statistical justification of the sample size, indicating the error margin related to the chosen sample size.

### **7.6 Workforce management**

A CCC shall have a forecast and a deployment scheduling process.

This forecast should be based on quantitative data, such as historic arrival patterns, future trends, upcoming events, marketing information, etc.

The staffing process should be based on the level of demand, average handling time, service level targets, staff availability, and qualified

- communication guidelines);
  - e) service scheduling;
  - f) escalation processes;
  - g) forecasting and planning;
  - h) reporting.
- See Annex C.

### **7.3 Service statistics**

The CCC shall document the trends and performance levels of the service compared to the service levels agreed with the client organization for each channel of contact.

The CCC shall be able to provide at least the following data for inbound activities:

- a) number of contacts received;
- b) number of contacts handled;
- c) contacts managed within service levels;
- d) number of abandoned contacts (for telephone contacts);
- e) abandon time (for telephone contacts);
- f) speed of answer;
- g) duration of contact.

The CCC shall be able to provide at least the following data for outbound activities:

- number of qualified contacts managed;
- contact result.

Reports for the client organization shall be drawn up according to the agreement.

### **7.4 Handling deviations**

The CCC shall run a check on the activity referring to the parameters (Key Performance Indicators/KPIs) agreed with the client organization and report to the latter any situation deviating from the agreement, including any technical or external situation, linked to the market segment, indicating the need of a change in the operating methods. See Annex A. Any deviations in the results when compared to the service aims agreed with the client organization shall be analyzed to discover the cause.

d) data back up: to restore all the collected information.

### **6.2.1 Confidentiality and data protection**

In order to comply with data protection legislation and privacy best practice, the CCC shall have robust security systems in place to protect customer data.

### **6.3 Working environment**

The working environment of the CCC shall promote health, effectiveness and well-being of the employees.

**NOTE** The application of ergonomics design principles is defined in EN ISO 6385. In case of work with display units the standard series EN ISO 9241 should be applied.

### **6.4 Back-up systems**

Back-up systems shall be provided to replicate and restore data in the event of any malfunction outage or failures leading to data loss and to respond to any requirements agreed with the client organization.

## **7 Processes**

### **7.1 Introduction**

The CCC shall provide consistent timely performance and functionality to the customer, irrespective of individual agents. In so doing, it shall document all of the main processes.

### **7.2 Agreement with the client organization**

Superior performance derives from the CCC's ability to provide client organizations and customers with services that meet their expectations. For this reason, the operating methods and the aims of the service shall be shared with the client organization in a written document.

The agreement shall be focused on:

- a) aims of the service;
- b) the policies relevant to the CCC identified by the client organization;
- c) aims monitoring (e.g. control methods and frequency, verification meetings, etc.);
- d) processes and operating methods (e.g. operational procedures,

and documented regularly using appropriate techniques. The agent shall be informed about the results.

### **5.6 Agents' satisfaction**

Agents' satisfaction aims to measure the agents' feelings towards their working conditions and to provide an overall view of the workplace environment.

Agents' satisfaction measurements shall be carried out regularly, using at least the following criteria:

- a) statistics on training (e.g. per employee, for professional and personal development);
- b) attrition rate of agents;
- c) statistics from the measurement of agents' satisfaction.

See Annex A.

### **5.7 Agents' privacy**

There shall be clear procedures on protecting agents' privacy regarding monitored data.

## **6 Infrastructure**

### **6.1 Communication channel**

The CCC shall define the available communication channels.

**NOTE** The CCC can handle the various possible contact channels with the customer, both inbound and outbound, in order to provide the customer with an easy access to the service, including self service access (for example IVR, voice portal, web virtual assistant).

### **6.2 Contact management (hardware and software tools)**

The CCC shall use a contact management system that includes at least the following features:

- a) traceability: to enable the agent to recover a past contact, if necessary, during the handling of the contact;
- b) easy accessibility to data and information: to enable the agent to deliver a quick and accurate answer to the customer;
- c) statistical data: to report the CCC activity and understand any critical features;

- b) the means by which the programme is delivered;
- c) the methods by which the effectiveness of the programme will be evaluated.

**NOTE** The training programme can be an opportunity for gathering feedback from trainees, client organizations, and other involved parties.

#### **5.4.2 Ongoing training and coaching**

The CCC shall ensure that agents receive training on an ongoing basis. This training shall be documented and focused on each individual agent.

##### **5.4.2.1 Agents' professional qualifications**

Ongoing training shall include:

- a) specific training relevant to the agent's job if required;
- b) appropriate annual examination of the relevant professional knowledge.

##### **5.4.2.2 Agents' personal knowledge and skills**

Ongoing training shall include:

- a) training when gaps in the agent's knowledge and skills are found;
- b) training in advance when changing processes;
- c) training in advance when changing the range or scope of tasks.

The CCC shall maintain an individual training and development plan for every agent, together with proficiency levels achieved by that agent.

This plan will include an opportunity for individual discussions, with every agent, on areas of personal concern and working environment.

#### **5.5 Performance**

The CCC shall establish performance indicators for agents as quality objectives. The performance indicators shall be clear and comprehensible for each individual agent. These shall be evaluated regularly (at least yearly).

The CCC shall carry out an annual performance assessment against the job descriptions.

Assessment (ongoing): the performance of each agent shall be assessed



e) target orientation and coping with demand.

### 5.2.3 Technical skills

Agents shall have the following technical skills and abilities:

- a) ability to handle the applied communication systems;
- b) ability to handle the applied IT-solutions.

### 5.2.4 Specific skills and knowledge

The CCC shall ensure that agents receive basic and ongoing training to acquire the skills required to handle tasks specific for their CCC and its current goals. This shall include 'minimum skills' testing. Agents shall have skills and knowledge dependent on special fields of application and requirements on the part of the CCC. The agent shall have the relevant knowledge of the legal requirements, e.g. on laws on customer rights.

## 5.3 Recruitment process

The recruitment process shall be conducted on the basis of the established profile of competences (see 5.2).

The selection criteria shall be measurable and documented. The degree of attainment of competences shall be explicit. The recruitment process shall be used to determine the principal competences of the candidate in accordance with the requirements mentioned above (see 5.2).

The recruitment process shall contain, and be able to provide evidence of, at least the following elements:

- a) illustration of requirements and tasks of an agent by the CCC;
- b) the conducting of a job interview with the candidate;
- c) methods of assessment and evaluation of the candidate's skills and potentials concerning the requirements (see 5.2.3 ,5.2.2 and 5.2.4).

## 5.4 Training of agents

### 5.4.1 General

The CCC shall have a defined training programme.

Every agent shall be assessed against the required competences as specified in 5.2. If necessary, appropriate training shall be provided.

Every training programme shall have as a minimum:

- a) the clearly defined objectives of the training programme;

- b) creation of job descriptions for agents;
- c) carry out selection processes for agents;
- d) specification of requirements for and delivery of basic training (interpersonal skills, technical skills, product knowledge);
- e) feedback of information from agents;
- f) employment scheduling;
- g) coaching of agents;
- h) supervision of agents;
- i) training of agents;
- j) executive functions (specification of aims for the agents' tasks, appraisal interviews, planning of operating figures concerning quality);
- k) management of agents on the basis of operating figures.

## **5.2 Requirements for agents**

### **5.2.1 General**

The CCC shall specify a profile of competences for agents depending on specific tasks (e.g. information contacts, ordering contacts, complaint contacts, advice contacts, outbound contacts, etc.). This profile shall include:

- a) the professional requirements concerning the tasks;
  - b) the requirements concerning personal skills and abilities.
- The requirements shall be clearly defined and verifiable.

The CCC shall ensure that agents acquire the competences in accordance with 5.2.3 ,5.2.2 and 5.2.4. These competences shall be checked for validity on an annual basis.

### **5.2.2 Communication and customer service**

Agents shall have at least the following skills and abilities:

- a) communication skills;
- b) adaptability (i.e. flexibility in handling different situations and customers);
- c) problem solving skills;
- d) service and customer orientation (i.e. approach and attitude towards customers);

- b) complaints and issue management;
- c) service advice and support;
- d) outbound and inbound sales;
- e) feedback rules and coaching fundamentals, as relevant.

#### **4.3.6 Operations management function**

The operations management function shall define the actions necessary to achieve the aims of the service.

The operational structure, service quality check and efficiency shall be reviewed periodically and action taken to make improvements as necessary.

The operations management function shall be involved in negotiations on the contractual agreement with the client organization.

#### **4.3.7 Planning and control function**

The planning and control function shall plan and control agents' working shifts according to the forecast traffic volume and to the service level agreed with the client organization. The planning and control function shall monitor the actual performance and report results to the management.

**NOTE** This includes collecting of all the data and the information necessary to analyze performance and to set up internal and external reports.

#### **4.3.8 Client organization management function**

The client organization management function shall be responsible for the relations with the client organization concerning the operational aspects of the service (e.g. methods, workflow, results, performance, periodical reports, checks, meetings).

## **5 Contact Centre agents**

### **5.1 Tasks and functions with regard to agents**

The CCC shall ensure that the following tasks and functions with regard to agents are carried out:

- a) specification of selection criteria for agents;

- c) quality assurance;
- d) training (e.g. tools, communication skills, service offered, coaching, training on the job, update, refresh);
- e) operations management / CCC management;
- f) planning and control;
- g) client organization management;
- h) knowledge of relevant legislation and regulation, including legislation on customer rights.

**NOTE** Some functions (e.g. Human Resources, information and communication technology, quality control) will be integrated in the organizational structure of the CCC or will be part of their company's central functions.

#### **4.3.2 Human resources**

CCC staff member(s) with HR-responsibility shall have required knowledge of the specific recruitment procedures for CCC staff, e.g. telephone interviews and team assessments.

#### **4.3.3 Information and communication technology (ICT)**

The CCC's ICT-responsible persons shall demonstrate knowledge of all specific running systems (e.g. ACD, CTI, IVR, dialler, Web-phoning (VoIP), HR-planning tools, reporting-tools, etc.) and about their usage in that CCC.

#### **4.3.4 Quality assurance**

This function shall:

- a) determine action to eliminate the causes of potential poor service in order to prevent their occurrence;
- b) check and report the results of the service supplied against the agreement with the client organization;
- c) analyze possible deviations and suggest solutions to restore the quality level agreed with the client organization;
- d) assure compliance of the CCC processes.

#### **4.3.5 Training**

People who are entrusted with training of staff shall be familiar with:

- a) the skills set to instruct others;

to all persons concerned. Knowledge of the corporate strategy should be suitably defined for agents and revised at regular intervals.

The management system shall be verified by a clear system in which structures, processes and procedures are systematically explained. The management system shall be suitably verified e.g. with regard to:

- a) the explanation of structures and responsibilities;
- b) demonstrating interactions within the system;
- c) establishing monitoring systems;
- d) the implementation of the continuous improvement process, to which all structuring of quality assurance activities are subordinated;
- e) the explanation of the interplay between the vision and mission, strategic targets and operative targets.

#### **4.2 Job descriptions**

For each job or position in the CCC, a written job description shall be provided. This shall include at least:

- a) the objective of the position;
- b) the definition of tasks;
- c) the qualification and requirements (e.g. education, experience, and personal qualities);
- d) competences (e.g. communicative skills, people skills);
- e) reporting structures;
- f) deputizing arrangements or functional replacements;
- g) decision making authorization.

#### **4.3 Operational roles and responsibilities**

##### **4.3.1 General**

On an operational level the CCC shall set up, and describe in specific documents, a clearly defined organizational and operational structure in which the various roles and responsibilities, as well as the functions to whom they are assigned, are clearly identifiable.

At least the following competences shall be available to the CCC:

- a) human resources (e.g. recruitment, development, employee satisfaction);
- b) information and communication technology;

satisfaction.

**NOTE 2** Even when customer requirements have been agreed with the customer and have been met, this does not necessarily ensure high customer satisfaction.

### 3.9

#### Key Performance Indicators

##### KPI

metrics that quantify objectives which reflect the performance of an organization.

### 3.10

#### monitoring

all means to validate the performance of the CCC for the purpose of quality assurance.

### 3.11

#### qualified contact

beginning of the communication between the agent and the customer

**NOTE** This applies to outbound contacts only.

## 4 Management Strategy and Policy

### 4.1 General

This clause describes the requirements for a customer contact centre (CCC) to execute the management strategy and policy of the client organization.

The management strategy shall describe the way to achieve the client organization's vision, with clearly defined goals. There shall be a strategic planning phase to the management strategy. This planning shall outline the intended goals which in turn will form the basis for subsequent business planning. The contributions of all organizational units of the CCC and the client organization shall be defined in order to ensure the fulfilment of the targets.

The contents of the strategy shall be made known and clearly explained

### 3.4

#### consumer

individual member of the general public purchasing or using goods, property or services for private purposes [ISO 14025:2006]

### 3.5

#### contact

any interaction or communication between a customer and a CCC

**NOTE** A contact can attract a deferred reply (e.g. postal mail, electronic mail, SMS, fax, etc.) or an immediate and/or interactive reply (e.g. phone call (inbound and outbound), chat, etc.).

### 3.6

#### customer

person who receives the operational service from the customer contact centre.

**NOTE 1** The customer could be a consumer as well as a business-to-business end user.

**NOTE 2** A customer could be internal or external to the CCC.

### 3.7

#### customer contact centre

#### CCC

organization which provides customer contact services, on behalf of a client organization, to their customers through various multi-media channels.

**NOTE** A CCC could be an in-house customer contact centre as well as an outsourced centre.

### 3.8

#### customer satisfaction

the customer's perception of the degree to which their requirements have been met as a result of contact with the CCC [ISO 9000:2005]

**NOTE 1** Customer complaints are a common indicator of low customer satisfaction but their absence does not necessarily imply high customer

## 2 Normative references

The following referenced documents are indispensable for the application of this document. For dated references, only the edition cited applies. For undated references, the latest edition of the referenced document (including any amendments) applies.

Not applicable.

## 3 Terms and definitions

For the purposes of this document, the following terms and definitions apply.

### 3.1

#### CC agent

##### agent

person working for a customer contact centre (CCC), whose primary role is the handling of customer contacts

**NOTE 1** Examples of customer contacts are calls, e-mails, fax, and web inquiries.

**NOTE 2** The role of an agent can vary from contact handling to complex problem solving activities.

### 3.2

#### client organization

organization for which the CCC works

**NOTE** A client organization can be part of the internal organization (e.g. CEO or Marketing department), as well as an external organization.

### 3.3

#### complaint

expression of dissatisfaction made to an organization, related to its products, or the complaints-handling process itself, where a response or resolution is explicitly or implicitly expected [ISO 3.2 ,10002:2004]



Implementing the standard should improve both customer service and business success. It is designed to achieve customer, staff and stakeholder satisfaction. It should create a culture of continuous improvement and foster increased understanding of the value of the customer contact centre. Figure 2 gives an overview of what can be provided through customer contact centres.



Figure 2 – Overview of what can be provided through customer contact centres

## 1 Scope

This European Standard specifies the requirements for customer contact centres. It aims to provide customer focused best practice designed to meet customer expectations. This standard applies both to customer contact centres that are in-house and those that have been outsourced. This European Standard focuses on the performance quality at the point of contact between the customer and the CCC.

outsourced centres. The standard has been devised to benefit both of these types of contact centre and the customers who make use of their services.

Whilst the standard is voluntary, it aims to bring the following advantages to those that adopt it:

- a) improvements in customer contact quality, which can give a competitive edge to the organization and avoids the risk of customer criticism about poor service or service failure;
- b) cost efficiencies through better processes and a better understanding of the customer contact service, whilst maintaining quality outcomes and effectiveness;
- c) improvements in staff retention through understanding and valuing the staff contribution to customer service and outcomes; and
- d) customer satisfaction.

This European Standard aims to encourage the development of services, which are effective, high quality and cost-efficient and which meet customers' expectations. It addresses a number of areas, using a balanced approach.

The European Standard is visualized in the framework in Figure 1. Each Customer Contact Centre is organized in seven categories: four enablers inside the organization and three result areas.

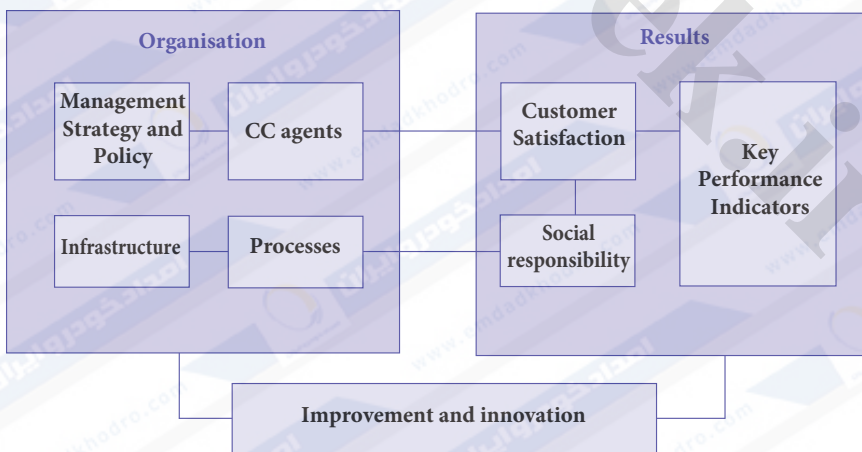


Figure 1 – Customer Contact Centre framework

## Foreword

This document (EN 15838:2009) has been prepared by Technical Committee CEN/TC 375 "Project Committee - Customer Contact Services", the secretariat of which is held by NEN.

This European Standard shall be given the status of a national standard, either by publication of an identical text or by endorsement, at the latest by May 2010, and conflicting national standards shall be withdrawn at the latest by May 2010.

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. CEN [and/or CENELEC] shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights. According to the CEN/CENELEC Internal Regulations, the national standards organizations of the following countries are bound to implement this European Standard: Austria, Belgium, Bulgaria, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland and the United Kingdom.

## Introduction

Customer contact centres (CCC) have an important role in the interaction between the organization purchasing the CCC service and their customers. CCCs do not always live up to the customers' expectations (e.g. long queuing times, failure to answer queries promptly and efficiently, and impersonal treatment). They vary in their levels of service quality and consumer protection, and work to many different standards and levels of efficiency.

This European standard has been developed in response to European Commission mandate M/378. The Mandate states that the goal of the standard is to provide quality of service requirements for contact centres, common to all centres, and irrespective of the service sector, technical approach to the provision of the service, or the service provider. The standard applies to both in-house customer contact centres as well as

B.4	KPIs for customer and/or client organization complaints .....	27
	Annex C (informative) Best practice guidelines for client organizations .....	28
	Annex D (informative) Recommended skills for management and strategy in a Customer Contact Centre .....	30
D.1	General .....	30
D.2	Operations management function .....	30
D.3	Client organization management function .....	31
	Bibliography .....	31

6.1	Communication channel .....	13
6.2	Contact management (hardware and software tools) .....	13
6.2.1	Confidentiality and data protection .....	14
6.3	Working environment .....	14
6.4	Back-up systems .....	14
7	Processes .....	14
7.1	Introduction .....	14
7.2	Agreement with the client organization .....	14
7.3	Service statistics.....	15
7.4	Handling deviations .....	15
7.5	Monitoring process quality .....	16
7.6	Workforce management .....	16
7.7	Access channels .....	17
7.8	Complaints processing – CCC service .....	17
7.9	Privacy .....	19
7.10	Business continuity plan .....	19
8	Customer satisfaction .....	19
8.1	Introduction .....	19
8.2	Customer satisfaction survey .....	19
8.2.1	General .....	19
8.2.2	Results .....	19
8.3	Complaints analysis .....	20
8.4	Customer protection .....	20
9	Social responsibility .....	21
Annex A	(normative) Mandatory KPIs .....	22
A.1	KPIs for agents .....	22
A.2	KPIs for customers .....	23
A.3	KPIs for processes .....	24
A.4	KPIs for contact quality .....	25
A.5	KPIs for infrastructure .....	25
Annex B	(informative) Recommended KPIs .....	26
B.1	KPIs for client organization .....	26
B.2	KPIs for processes .....	26
B.3	KPIs for efficiency .....	27

**Contents**

**Page**

Foreword ..... 1

Introduction ..... 1

1 Scope ..... 3

2 Normative references ..... 4

3 Terms and definitions ..... 4

4 Management Strategy and Policy ..... 6

4.1 General ..... 6

4.2 Job descriptions ..... 7

4.3 Operational roles and responsibilities ..... 7

4.3.1 General ..... 7

4.3.2 Humanresources..... 8

4.3.3 Information and communication technology (ICT)..... 8

4.3.4 Quality assurance ..... 8

4.3.5 Training ..... 8

4.3.6 Operations management function ..... 9

4.3.7 Planning and control function ..... 9

4.3.8 Client organization management function ..... 9

5 Contact Centre agents ..... 9

5.1 Tasks and functions with regard to agents ..... 9

5.2 Requirements for agents ..... 10

5.2.1 General ..... 10

5.2.2 Communication and customer service ..... 10

5.2.3 Technical skills ..... 11

5.2.4 Specific skills and knowledge ..... 11

5.3 Recruitment process ..... 11

5.4 Training of agents ..... 11

5.4.1 General ..... 11

5.4.2 Ongoing training and coaching ..... 12

5.5 Performance ..... 12

5.6 Agents' satisfaction ..... 13

5.7 Agents' privacy ..... 13

6 Infrastructure ..... 13

www.CarGeek.ir

# Customer Contact Center Requirements For Service Provision

Based on the British Standard  
BS EN 15838: 2009